

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

HELISANE FARIA

A RELAÇÃO ENTRE O ESTILO DO TOMADOR DE DECISÃO E A QUALIDADE DA  
INFORMAÇÃO: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO DE SEGUROS

CURITIBA

2015

HELISANE FARIA

A RELAÇÃO ENTRE O ESTILO DO TOMADOR DE DECISÃO E A QUALIDADE DA  
INFORMAÇÃO: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO DE SEGUROS

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito parcial à  
obtenção do título de Bacharel em Gestão  
da Informação, do Curso de Gestão da  
Informação, da Universidade Federal do  
Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Cícero Aparecido  
Bezerra

CURITIBA

2015

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por tudo o que tem feito e tudo que ainda vai fazer em minha vida. Por se mostrar ao meu lado em todos os detalhes.

A Universidade Federal do Paraná e a toda a sociedade, por me permitirem ter acesso gratuito à educação de qualidade.

Aos meus pais, Helio e Rosane, pela vida e por tudo que fizeram por mim, pela motivação e apoio de sempre, pelo amor e paciência, e por estarem sempre ao meu lado junto com minha irmã Helianara.

À minha sobrinha e afilhada Sarah, que mesmo sem saber é responsável por recarregar minhas energias sempre que está comigo.

Ao meu namorado, Pedro, pelo amor, carinho, companheirismo e amizade, por me apoiar nos momentos difíceis, me dando força para continuar em busca da realização dos meus sonhos.

A toda minha família, que sempre acreditaram em mim, no meu potencial, sempre incentivando os meus estudos torcendo pelo meu sucesso.

Aos amigos que conquistei na vida e durante os anos na Universidade, Paula, Charles, Suzana, Mariana, Leticia e Kate, que tanto me ajudaram, principalmente pela amizade que construímos e pelas boas lembranças que levarei.

Aos meus colegas de trabalho, Anderson, Fernando, Helton, Jennifer, Leandro, Mauro, Anelise e Marion, pela ajuda diária e pela amizade.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Cícero Bezerra, pela dedicação e paciência, e a todos os meus professores, que me proporcionaram tamanho conhecimento.

Enfim, agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para a concretização desta grande etapa em minha vida.

## RESUMO

Toda organização se desenvolve a partir de decisões que são tomadas por pessoas em todos os níveis da organização, utilizando informações referentes ao problema existente. Em uma sociedade plugada com acesso à informações em tempo recorde e um ambiente de negócios caracterizado por transformações intensas, a capacidade de tomar decisões rápidas e com alto nível de acerto está fortemente ligada ao sucesso das organizações. Com isso, o presente estudo tem como objetivo verificar se a eficácia da decisão em uma empresa de seguros relaciona-se com os estilos decisórios e a qualidade percebida da informação disponível. Os dados foram levantados por meio de questões de caráter exploratório, e de natureza quantitativa. A análise das informações obtidas ocorreu utilizando cruzamentos bivariados e multivariados de dados, visando obter as características que afetam a eficácia das decisões dos colaboradores. Os resultados obtidos demonstram que a eficácia das decisões não é influenciada pelas características e estilos pessoais dos decisores ou pela qualidade da informação.

**Palavras-Chave:** Tomada de decisão. Eficácia das Decisões. Seguros. Qualidade da Informação.

## **ABSTRACT**

Every organization develops from decisions made by people at all levels of the organization, using information pertaining to the existing problem. Plugged in a society with access to information in record time and a business environment characterized by intense transformations, the ability to make quick and with high accuracy decisions is closely linked to the success of organizations. Thus, this study aims to determine the effectiveness of the decision at an insurance company relates to decision-making styles and the perceived quality of information available. Data were collected through exploratory questions, and quantitative. The analysis of information took place using bivariate and multivariate data intersections in order to obtain the characteristics affecting the validity of decisions of employees. The results show that the effectiveness of the decisions is not influenced by personal characteristics and styles of decision-makers or the quality of information.

**Keywords:** Decision-making. Effectiveness of Decisions. Insurance. Information Quality.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	MODELO SIMPLIFICADO DE DECISÃO .....	15
Figura 2	ETAPAS DA TOMADA DE DECISÃO .....	16
Figura 3	ESTILOS DE DECISÃO .....	20
Figura 4	ETAPAS DE ANÁLISE – ETAPA 1 .....	41
Figura 5	ETAPAS DE ANÁLISE – ETAPA 3 .....	42
Figura 6	SEXO E DISPONIBILIDADE DE INFORMAÇÃO .....	46
Figura 7	ESCOLARIDADE E OBJETIVIDADE DO SUPERIOR DIRETO .....	47
Figura 8	HIERARQUIA E PARTICIPAÇÃO NA SELEÇÃO DA EQUIPE .....	47
Figura 9	HIERARQUIA E CONFIANÇA NAS INFORMAÇÕES .....	48
Figura 10	HIERARQUIA E COMPLETUDE DAS INFORMAÇÕES .....	48
Figura 11	IDADE MÉDIA E OBJETIVIDADE SUPERIOR DIRETO .....	49
Figura 12	IDADE/ TEMPO DE EMPRESA/ TEMPO DE CARREIRA E SELEÇÃO DA EQUIPE .....	50
Figura 13	IDADE/ TEMPO DE CARREIRA E TEMPO DE RESULTADO .....	50
Figura 14	TEMPO DE EMPRESA E CONFIANÇA NAS INFORMAÇÕES .....	51
Figura 15	TEMPO DE EMPRESA E PRAZO DE DISPONIBILIDADE .....	51
Figura 16	IDADE/ TEMPO DE EMPRESA E VOLUME DE INFORMAÇÕES .....	52
Figura 17	AGRUPAMENTO DE VARIÁVEIS .....	53

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	TOMADA DE DECISÃO.....	12
Quadro 2	NÍVEIS E NECESSIDADES INFORMACIONAIS.....	22
Quadro 3	GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	24
Quadro 4	CRITÉRIOS - QUALIDADE DA INFORMAÇÃO.....	28
Quadro 5	DIMENSÕES QUALIDADE DA INFORMAÇÃO.....	29
Quadro 6	CARACTERÍSTICAS DOS DECISORES – QUESTÕES 1 A 6.....	35
Quadro 7	ESTILO DECISÓRIO - QUESTÕES 7 A 21.....	36
Quadro 8	QUALIDADE DA INFORMAÇÃO - QUESTÕES 22 A 28.....	37
Quadro 9	EFICÁCIA E IMPACTO DA DECISÃO – QUESTÕES 29 E 30.....	38
Quadro 10	ETAPAS DE ANÁLISE – ETAPA 2.....	41
Quadro 11	FREQUÊNCIA – CARACTERÍSTICAS PESSOAIS.....	43
Quadro 12	FREQUÊNCIA – ESTILOS DECISÓRIOS.....	44
Quadro 13	FREQUÊNCIA - QUALIDADE DA INFORMAÇÃO.....	45
Quadro 14	FREQUÊNCIA – EFICÁCIA E IMPACTO.....	45
Quadro 15	CORRELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS.....	54

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	9
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	10
1.3	JUSTIFICATIVA.....	10
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>12</b>
2.1	A TOMADA DE DECISÃO .....	12
2.1.1	O Processo de tomada de decisão .....	14
2.1.2	Estilos e perfis decisórios.....	18
2.2	INFORMAÇÃO PARA A TOMADA DE DECISÃO .....	21
2.2.1	A Gestão da informação na tomada de decisão .....	23
2.2.2	Qualidade da informação .....	27
2.3	EFICÁCIA DA DECISÃO.....	31
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>33</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO .....	33
3.2	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	34
3.3	POPULAÇÃO, AMOSTRA, FONTE DE DADOS E TÉCNICAS DE COLETA.....	38
3.4	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE .....	39
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS .....</b>	<b>43</b>
4.1	ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS .....	43
4.2	CRUZAMENTO BIVARIADO DE DADOS.....	46
4.3	CRUZAMENTO MULTIVARIADO DE DADOS .....	52
4.4	SÍNTESE DA SEÇÃO .....	55
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>57</b>
5.1	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	58
5.2	COMENTÁRIOS FINAIS.....	59
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>60</b>
	<b>APÊNDICE 1 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>66</b>



# 1 INTRODUÇÃO

Toda organização é constituída e se desenvolve a partir de decisões que, no seu conjunto, singularizam a sua identidade e determinam cada uma de suas opções (SANTOS; PONTE, 1998). É nas decisões e nas ações desencadeadas pela empresa, que reside a chave para a obtenção da eficácia da organização, o grau para atingir o seu objetivo (SÁ, 2013). Com isso, o estilo do tomador de decisões, na organização, pode ser o diferencial entre o sucesso e o fracasso da mesma.

Nesse contexto é possível perceber a importância de se analisar a tomada de decisão em todos os segmentos de negócio. No ramo de seguros, essa importância fica ainda mais clara, pois cada venda de um seguro significa que a seguradora é exposta à um risco, e essa venda depende da tomada de decisão dos analistas responsáveis.

Segundo a Circular n.º 455, de 6 de dezembro de 2012 da Superintendência de Seguros Privados (2015), órgão responsável pelo controle e fiscalização do mercado de seguros, existem 17 ramos de seguros distintos que apresentam grande variedade de detalhamento. Entre eles, o ramo de riscos financeiros, que abrange seguros diversos de garantia de contratos e fiança locatícia. A empresa estudada na presente pesquisa é especializada nesse tipo de seguro, com foco no seguro garantia.

O seguro garantia é um tipo específico de seguro que tem por objetivo garantir o cumprimento de uma obrigação contratual. Segundo Guerra (2007) a experiência brasileira no segmento de seguro garantia ainda é incipiente, como também escassa é a doutrina sobre o tema se comparada com a realidade do setor nos países de economia de primeiro mundo, onde é indispensável iniciar qualquer atividade econômica, ou mesmo exercê-la, sem antes contratar esse tipo de seguro. Ainda segundo o autor, o seguro garantia devidamente regulamentado e divulgado, fortalecerá a economia brasileira.

Introduzido no Brasil em 1989, o seguro garantia era principalmente usado para garantir obrigações de finalizações de obras e participação em licitações, contudo, atualmente tem se mostrado uma garantia adequada também em contratos de crédito, cujas obrigações são, essencialmente, obrigações de pagamento, entre

outras modalidades, expandindo sua utilização no mercado, segundo a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP, 2015).

Segundo dados disponibilizados pela SUSEP (2015) o mercado desse ramo de seguro cresceu aproximadamente 24% no ano de 2014, com relação ao ano anterior, aumentando a competitividade entre as seguradoras do segmento. O ano de 2014 foi marcado pela implantação de uma nova circular de regulamentação do seguro garantia (SUSEP, 2015), fortalecendo as afirmações de Guerra (2007), mencionadas anteriormente. A tendência é que em 2015 o mercado continue acirrado (CASTIGLIONE, 2014).

Assim sendo, considerando a situação do mercado exposta e a importância das decisões no sucesso ou insucesso das organizações, nota-se a importância de estudar a tomada de decisão neste cenário.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Decisões são tomadas em todos os níveis da organização, e todas essas decisões influenciam a empresa como um todo. Continuamente aparecem problemas que requerem medidas com diferentes graus de importância e complexidade para a resolução dentro das organizações. Cada tomador de decisão é influenciado pela situação/problema, pela quantidade e qualidade de informações disponíveis sobre este, pela forma que utilizam essas informações, pelo seu estilo pessoal e perfil decisório no momento de tomar a melhor decisão. (ROBBINS, 2002)

Segundo Oliveira e Tabak (2004) *apud* Macedo, Silva e Santos (2006), com a globalização da competição, a indústria financeira tem experimentado uma nova maneira de pensar em duas atividades, com consequente reflexo em seu nível de eficiência. Nesse sentido, em uma instituição de seguros, a tomada de decisão passa a ser um assunto importante, pois custo das operações de seguros podem demorar vários anos até que se tornem definitivamente conhecidos, “pode ser zero, se o sinistro não acontecer, ou atingir altos valores” (CONTADOR, 2007, p. 95, *apud* CHAN, 2010, p. 8). Nesse caso, cada produto vendido expõe a empresa a um risco financeiro, e aceitar ou não essa exposição faz parte da tomada de decisão pessoais, seja no nível operacional, gerencial ou estratégico da organização.

Sendo assim, define-se o problema que conduz a presente pesquisa na forma da seguinte pergunta:

*Existe relação entre o estilo pessoal do decisor e a qualidade percebida das informações disponíveis, para uma decisão eficaz?*

Desta forma, para responder a pergunta proposta, este estudo busca analisar como os diferentes estilos dos tomadores de decisão e a qualidade percebida da informação disponível, impactam na eficácia da decisão.

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral, que norteia esta pesquisa, é identificar relação entre o estilo pessoal do decisor e a qualidade percebida das informações na eficácia da decisão. Para que este seja atingido faz-se necessário que os seguintes objetivos específicos sejam atendidos:

- Aplicar o instrumento de coleta de dados desenvolvido por Moron (1998) na seguradora estudada e tabular dos dados obtidos;
- Averiguar a relação entre os estilos pessoais dos decisores, a qualidade percebida da informação e eficácia da tomada de decisão.

É importante ressaltar que, por se tratar de uma pesquisa exploratória, é dispensável a explicitação formal de hipóteses (GIL, 2009).

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O sucesso das organizações está fortemente embasado na capacidade de tomar decisões rápidas e com alto nível de acerto. Segundo Andrade (2011) é por esse motivo que a discussão sobre os modelos de tomada de decisão, em seus aspectos cognitivo e econômico, ganha ênfase em vários segmentos de negócios.

Segundo Andrade (2011) a decisão envolve aspectos atitudinais e comportamentais. Compreender essa inter-relação é bastante importante para o mercado de seguros, uma vez que as decisões, nesse contexto, sempre trazem um risco intrínseco que nem sempre é antecipado, porque envolve aspectos associados à perda. Para os autores McGee & Prussak (1994) *apud* Tarapanoff (2004, p.16)

“definir a estratégia, a partir da informação, avaliando as oportunidades ou ameaças existentes, e a sua capacidade de acionar os seus ativos para responder aos novos desafios, tem sido a ocupação principal dos generais, líderes e tomadores de decisão”.

Reflexo de uma era de incertezas e de avanços tecnológicos, a capacidade de adaptação rápida das organizações ao ambiente é o que define sua sobrevivência no mercado.

O acirramento da competição tem reduzido às margens de erro dos decisores estratégico, demandado posturas mais pró-ativas e comportamentos informacionais mais condizentes, pautadas na rapidez, flexibilidade e constante capacidade de inovação e adaptação, em busca de evitar ou neutralizar as ameaças existentes, além de buscar e promover novas oportunidades de negócios (Oliveira, 2009, p. 01).

Deste modo, é necessário avaliar qual é a relação existente entre as informações disponíveis e os estilos decisórios individuais no processo de tomada de decisão dentro das organizações.

Entretanto, para Mello (2005), a SUSEP, para alcançar seus objetivos institucionais de solvência das empresas participantes do mercado de seguros e a proteção ao consumidor, elabora uma série de regras, através de normativos, que devem ser cumpridas. Essas regras, além de engessar o mercado como um todo, impedem que as empresas inovem em suas operações, quer que seja para adaptar a novas condições, ou buscar novos negócios.

Desta maneira, comprova-se a pertinência de estudos da tomada de decisão junto ao segmento de seguros. Com isso, espera-se que este estudo possa oferecer à organização condição de desenvolver melhor a relação entre a informação e a tomada de decisão dos tomadores de decisões e disponibilizar para a comunidade acadêmica um material de pesquisa, capaz de ajudar outras instituições em situações semelhantes.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo abordar definições da tomada de decisão, qualidade das informações e eficácia das decisões nas organizações e as variáveis que a influenciam.

### 2.1 A TOMADA DE DECISÃO

Para Simon (1963, p.17), precursor da linha de pesquisa voltada para tomada de decisão, “administrar é tomar decisões, e a mais importante qualidade do executivo é a sua capacidade de decidir”. Os modelos econômicos clássicos consideram que a decisão seja eminentemente racional e que a decisão tomada representa sempre a alternativa de maior valor (VON NEUMANN; MORGENTERN, 1944 *apud* ANDRADE, 2011). Porém Simon (1965) aponta que a racionalidade na tomada de decisão é limitada.

No quadro a seguir, têm-se os conceitos de tomada de decisão de acordo com a visão de alguns autores ao longo do tempo:

Quadro 1 TOMADA DE DECISÃO

Autores	Definição
Simon (1963, p.14)	É um processo de gestão em si mesmo, que compreende três fases para a tomada de decisão: identificação de situações que exigem a tomada de decisão; descoberta dos diversos cursos de ação disponíveis e; escolha do curso de ação que se afigura mais adequado.
Nutt (1976,p.84)	Uma forma de processo de seleção de uma particular alternativa para implementação.
Harrison (1999, p.09), <i>apud</i> Sousa (2006, p.22).	Um momento em um processo em andamento de avaliação de alternativas para o alcance de um objetivo, no qual expectativas sobre um particular curso de ação impelem o decisor a selecionar o curso de ação que mais provável resulte no atingimento do objetivo.
Edwards e Fasolo (2001, p.582), <i>apud</i> Sousa (2006, p.22)	É uma escolha irrevogável de uma ação que possui consequências relevantes e um valor.
Andrade e Amboni (2009, p.129)	Processo contínuo que permeia toda atividade empresarial.

Fonte: A autora (2015)

Percebe-se que há similaridade entre os conceitos de tomada de decisão apresentados.

Koopman (1993), *apud* Cunha e Rego (2003) destaca os modelos clássicos de tomada de decisão: neo-racional, burocrático, arena e fim aberto. Nesse sentido, independente do modelo de decisão escolhido pela organização, Choo (2003, p.275) destaca que:

O ambiente organizacional no qual a decisão ocorre é definido, no mínimo, por duas propriedades: a estrutura e a clareza dos objetivos organizacionais, que têm um impacto sobre as preferências e escolhas, e a incerteza ou quantidade da informação sobre os métodos e processos pelos quais as tarefas devem ser cumpridas e os objetivos devem ser atingidos.

Lemes (1996, p. 74) *apud* Santos e Ponte (1998) afirma que “as decisões na empresa são influenciadas por diversas variáveis, entre as quais se incluem os valores próprios de cada gestor”, assim como a maneira como um problema é apresentado pode alterar a decisão, como discutem Kahneman e Tversky (1979).

Andrade e Amboni (2009) definem a tomada de decisão como um processo contínuo que envolve toda atividade da empresa, considerando que todos os envolvidos podem decidir. Apresentam ainda a ideia de que algumas pessoas consideram esta tarefa difícil e pesada devido à suas consequências, portanto deve-se desenvolver a capacidade para tomar decisões com treinamentos, experiência e um conhecimento ampliado do processo total. Para Simon (1963) a organização é um sistema de decisões onde cada pessoa participa e de acordo com a sua personalidade, motivação e atitudes formula uma opinião.

Nessa mesma linha de pensamento, Sousa (2006) destaca que uma decisão insere-se num contexto e pode desenvolver-se na forma de um processo sujeito à influência de expectativas, da emoção e da ocorrência de ideias súbitas, que após um processo de avaliação, em relação ao alcance de um objetivo, pode tomar um determinado curso de ação, resultante de múltiplas alternativas ou não, e cujas consequências podem eventualmente ser atribuídas à escolha realizada. “A obtenção da eficácia está condicionada ao direcionamento integrado das decisões tomadas pelos diversos gestores, convergindo para os objetivos da organização”, conforme afirma Almeida (1996, p.11).

Robbins (2002) afirma que os tomadores de decisões dentro das organizações examinam os problemas, identificam todos os critérios relevantes,

usam sua criatividade para identificar todas as alternativas viáveis e se dedicam à avaliação detalhada de cada alternativa até encontrar a escolha ideal. Por outro lado, Choo (2003, p.46-48), destaca que:

As pessoas coletam informações ostensivamente para tomar decisões, mas não as utilizam. Pedem relatórios, mas não os lêem. Lutam para participar dos processos decisórios, mas depois não exercem esse direito. As políticas são vigorosamente debatidas, mas sua implementação é realizada com indiferença. Os executivos parecem gastar pouco tempo para tomar decisões, mas na verdade vivem envolvidos em reuniões e conversas [...] Em outras palavras, a vida numa organização não envolve apenas escolha, mas também interpretação, e o processo decisório deve abranger o processo de criação de significado mesmo enquanto analisa os comportamentos decisórios [...] A principal preocupação da criação de significado é entender como as pessoas da organização criam significado e realidade, e depois explorar como essa realidade interpretada fornece um contexto para a ação organizacional, inclusive para a tomada de decisões e para a construção do conhecimento.

Nesse sentido, a subjetividade é de grande importância para a organização, segundo Gontijo e Maia (2004, p.15), pois “um ambiente psicológico, baseado nos pressupostos existentes de determinada situação, pode alcançar um elevado grau de racionalidade, de acordo com a escolha e modificação das alternativas possíveis para o tomador de decisões”.

A tomada de decisão, portanto, é um processo necessário dentro de qualquer organização, que acontecer em todos os níveis hierárquicos que contribui para o sucesso e aprendizado da organização.

### 2.1.1 O Processo de tomada de decisão

Cruz e Dominguez (2007) defendem que a tomada de decisão é composta fundamentalmente por três variáveis:

- A situação em que se tem um problema;
- Indivíduo que toma a decisão mediante análise das alternativas possíveis;
- A informação derivada do problema que assegura a objetividade da análise feita.

Certo (2005) afirma que a utilização de processos padronizados para tomadas de decisões pelo seu respectivo responsável, aumenta consideravelmente as expectativas de o resultado ser satisfatório pela percepção da organização. O

processo decisório deve levar em conta os papéis e responsabilidades de cada executivo, ou seja, definir qual a forma de participação de cada agente decisor no processo (LINDBLUM, 1959).

Para Pennings, Garcia e Hendrix (2005) *apud* Andrade (2011), a tomada de decisão é um processo interativo e simultâneo, no qual existem duas fases:

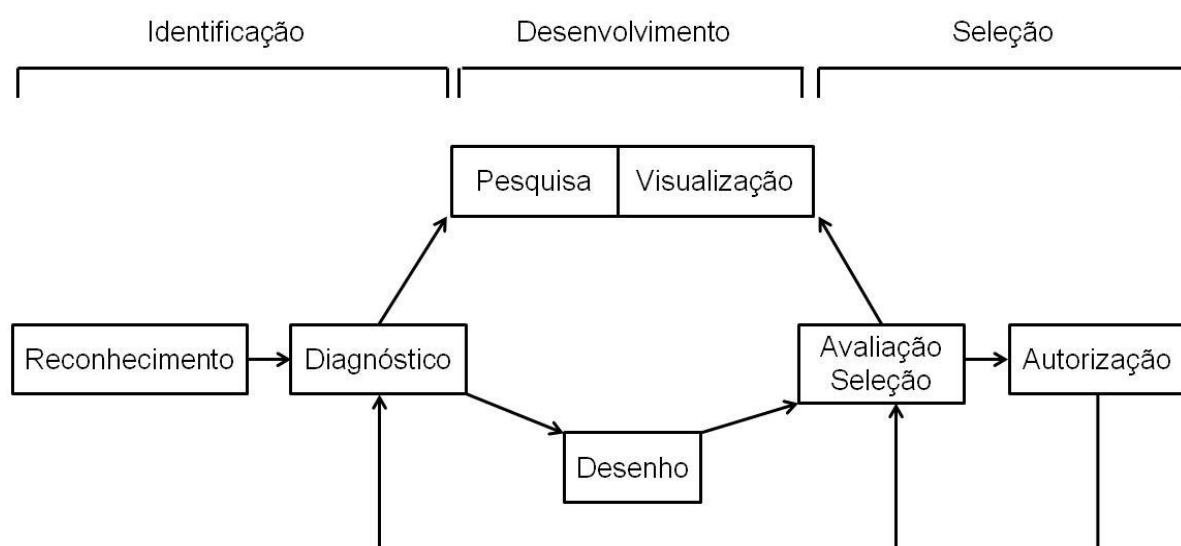
1. Retransmissão do estímulo: que envolve a transformação do estímulo em percepções;
2. Processamento cognitivo dinâmico: que envolve a transformação das percepções em resultados comportamentais, ou seja, em decisões.

Mintzberg (1979), *apud* Ribeiro (2010) apresenta um modelo típico que contém as seguintes etapas:

1. Identificação do problema;
2. Procura de informações e soluções possíveis;
3. Avaliação de alternativas; e
4. Seleção e implementação da decisão.

Um modelo simplificado de Mintzberg (1979), *apud* Ribeiro (2010), abrangendo as etapas descritas, é apresentado na Figura 1.

Figura 1 MODELO SIMPLIFICADO DE DECISÃO



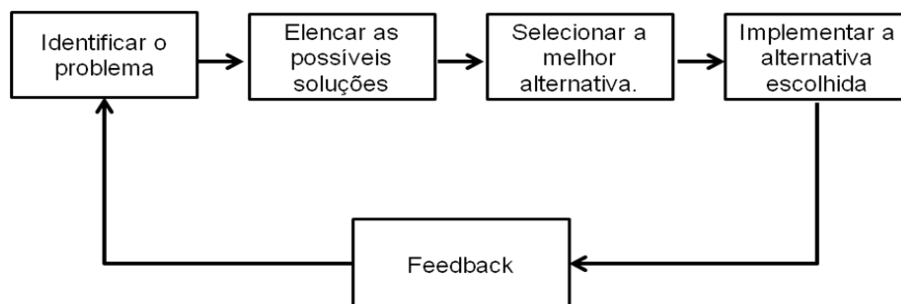
Fonte: Adaptado de Ribeiro (2010)

Para Certo (2005) a tomada de decisão inicia-se com a identificação do problema. Em seguida, deve-se elencar as alternativas possíveis para a solução



desse problema e então selecionar a melhor alternativa de acordo com os critérios escolhidos. Escolhida a alternativa, ocorre então a implementação da mesma e, por fim, deve-se realizar o *feedback* relacionado ao problema, conforme Figura 2.

Figura 2 ETAPAS DA TOMADA DE DECISÃO



Fonte: Adaptado de Certo (2015)

Von Neumann e Morgenstern (1944), *apud* Andrade (2011) defendem que as pessoas tomam decisões racionalmente e sempre escolhem a opção de maior valor esperado, assumindo que:

- Há um conjunto de alternativas para escolha;
- Há uma ordem de preferência por certos resultados em detrimento de outros.

Em contrapartida, Ribeiro (2010) afirma que é necessário ter em consideração, que a tomada de decisão envolve além dos aspectos racionais, também a intuição, improvisação, acaso, certeza e frustração, entre outros aspectos. Nesse sentido, Lindblom (1959), afirma que livros e cursos voltados para gerar conhecimento sobre a tomada de decisão, focam na metodologia para modelagem da decisão, em vez de dispendir energia na análise do processo decisório, ou seja, em como as pessoas decidiram.

Segundo Santos e Ponte (1998) para as decisões programadas, é permitido definir padrões de procedimento, regras de decisão ou modelos de decisão. Já as decisões não programadas deverão ser tratadas pelo gestor à medida de suas ocorrências. Assim como, apesar de existirem muitas decisões fáceis que seguem procedimentos padronizados, também há decisões em que o processo é mais lento, complexo e confuso (CUNHA; REGO, 2003).

Guerreiro (1989) e Almeida (1996) estruturam o processo decisório nas seguintes fases:

1. Caracterização da necessidade de decisão: corresponde à fase de definição do objeto da decisão, que é o próprio problema a ser resolvido.
2. Definição do objetivo: nessa etapa, o decisor define exatamente os fins a que deseja atingir.
3. Definição e obtenção de informações relevantes: corresponde a etapa de definição e obtenção de informações sobre as variáveis que devem ser consideradas no processo de tomada de decisão.
4. Formulação das alternativas: são formuladas as diversas opções de ação que solucionam o problema.
5. Avaliação das alternativas: são mensuradas e avaliadas as consequências derivadas das várias alternativas de ação que configuram as diversas hipóteses de solução do problema.
6. Escolha da alternativa: com base na avaliação das consequências das alternativas estudadas, seleciona-se aquela que seja mais adequada como solução do problema para que o objetivo definido seja alcançado.

O processo de tomada de decisão pode ser desencadeado e conduzido por uma pessoa, atuando isoladamente, ou por um grupo (RIBEIRO, 2010). Para Ferreira *et al.* (2003) existem cinco aspectos que distinguem os processos de decisão organizacional do processo individual de tomada de decisão, esse último, foco da presente pesquisa:

- Existe ambiguidade da informação disponível e ausência de preferências claras;
- Os decisores estão envolvidos, de forma continuada, nas decisões precedentes e nas consequências da decisão atual;
- Incentivos e sanções encontram-se associados à decisão e às suas consequências a longo prazo;
- Muitas decisões sobre assuntos semelhantes são repetidamente tomadas e, na ausência de regras previamente estabelecidas, as crenças dos decisores acerca das suas competências de decisão e da possibilidade de controle dos resultados tendem a estabelecer-se como regras informais de decisão;

- A prevalência do conflito: as estratégias de poder e oportunidades de agenda determinam muitas decisões em detrimento da análise dos parâmetros da decisão.

Segundo, Ribeiro (2010) alguns estudos têm verificado que, cada vez mais os grupos são responsáveis pela tomada de decisão nas organizações e que esta atinge níveis de qualidade superior aos da decisão individual. Para o autor, a eficácia da decisão em grupo depende das capacidades individuais dos seus membros, da qualidade da informação partilhada, da dimensão do grupo e da natureza do problema. Assim, percebe-se que o processo de tomada de decisão pode ser adaptado de acordo com as necessidades.

### 2.1.2 Estilos e perfis decisórios

Os estilos decisórios destacam diferentes elementos entre si, diferentes pontos de vista sobre o comportamento dos decisores (ZANELA, 1999). Nesse sentido, Driver *et al.* (1990, p.5) afirmam que:

Existem muitas maneiras pelas quais as decisões das pessoas diferem. Algumas gostam de arriscar; outras tomam longos atalhos para evitar riscos. Algumas tomam decisões sozinhas, enquanto outras parecem querer tomar decisões somente em grupo. Algumas pessoas se baseiam fortemente na intuição; outras procedem somente com base em uma análise detalhada. Algumas pessoas parecem estar certas sobre quase tudo outras veem o mundo em sombras de possibilidade ao invés de em fatos concretos.

Os fatores de contexto organizacional afetam tanto o processo, como o resultado da decisão, por isso é fundamental conhecer os estilos de tomada de decisão (RIBEIRO, 2010).

O ser humano, ao desempenhar qualquer papel na sociedade ou nas organizações, procura agir de acordo com modelos construídos ao longo de sua vida (experiências/vivências). Estes modelos são utilizados para determinar suas atitudes, escolhas pessoais e a seleção das ações conscientes ou inconscientes, para realizar uma determinada tarefa. (PEREIRA; LOBLER; SIMONETTO, 2010, p. 261).

Scott e Bruce (1995), *apud* Ribeiro (2010), apontam cinco estilos de tomada de decisão:

- Racional: questiona o problema e a decisão de uma forma lógica e estruturada, tendo em consideração as diversas opções que conduzem ao objetivo proposto;
- Intuitivo: considera as impressões, sentimentos e pressentimentos dos seus seguidores;
- Dependente: dirige-se á orientação e apoio de outras pessoas;
- Evitador: tende a evitar e adiar as decisões, e quando as tomam é normalmente no último momento;
- Espontâneo: toma decisões de forma impulsiva e sem preparação prévia.

Os diferentes estilos de tomada de decisão apoiam-se no reconhecimento de que as pessoas diferem uma das outras, seja pela maneira de pensar, pois algumas são lógicas e racionais e outras são intuitivas e emocionais (ROBBINS, 2002).

Egert (2012) aponta cinco estilos decisórios:

- Decisivo: estilo de quem usa de poucas informações para decidir, que prefere organizações nas quais as tarefas são bem definidas e que trabalha um problema por vez, adotando uma posição democrática e delegativa;
- Flexível: caracteriza-se, também, pela utilização de pouca informação para decidir, põem, prefere a intuição ao planejamento, a aceitação à resistência e organizações pouco estruturadas e regradas. Trabalham inúmeros objetivos que refletem o pensamento da maioria, decidindo com base nas discussões do grupo. Comumente é adaptativo, flexível e criativo;
- Hierárquico: realiza planejamento em longo prazo, com análises complexas dos dados. Esgota as informações para obter a única e melhor solução. Tem como característica o detalhamento, tentando fazer antecipações. É centralizador e controlador, preocupa-se com a metodologia utilizada e os resultados esperados. A comunicação é prejudicada devido à sua complexidade e detalhamento das ideias. É burocrático, podendo inibir a criatividade;
- Interativo: emprega o uso de muita informação, gerando o maior número de alternativas possíveis para tomar uma decisão. Estas decisões

geralmente estão abertas a alterações e demoram em ser tomadas. Produz várias interpretações sobre as situações e dá valor a exploração e a criatividade. Os relatórios e projetos são longos e elaborados, envolvendo bastante discussão. Admite “*feeling*”, fatos e opiniões como informação. Este estilo prefere organizações menos rígidas.

- **Sistêmico:** é o mais complexo e difícil de ser compreendido. É uma combinação das qualidades do integrativo e do hierárquico, podendo ser um maximizador e multifoco ou unifoco. Não há delegação, exercendo influência e controlando informações. As prioridades são tratadas primeiramente e se utiliza de estratégias detalhadas para tratar problemas. O planejamento é de curto prazo com objetivos concretos e mensuráveis, e o conjunto destes é orientado para objetivos maiores e a longo prazo. A informação tem grande valor, estimulando sua coleta regular e cuidadosa. Estimula as pessoas a trazerem informações. Faz uso de todos os recursos que lhe estão disponíveis para entender uma situação.

Robbins (2002) identifica quatro estilos de tomada de decisão, a saber: o diretivo, o analítico, o conceitual e o comportamental, apresentado na Figura 3.

Figura 3 ESTILOS DE DECISÃO



Fonte: Adaptado de Robbins (2002, p. 137) e Ribeiro (2010, p.33).

Assim sendo, Egert (2012, p. 35) afirma que os tomadores de decisão "emocionais" seriam intuitivos, flexíveis, impulsivos, sensíveis, afetivos e participativos, enquanto os "racionais" seriam lógicos, objetivos, prescritivos, rígidos

e factuais. Dallago (2013) afirma que estilos pessoais estão baseados na emoção, razão, certeza, risco e incerteza. Estes estilos decisórios precisam ser considerados ao se analisar o processo decisório e perfil do tomador de decisão.

Além de existirem diferentes tipos de decisão, Zanela (1999) afirma que, as decisões são tomadas em ambientes distintos e sob condições de tempo, pressão, complexidade e importância diferentes. Nesse sentido há também a classificação segundo os diferentes níveis hierárquicos dentro da organização (ANTHONY, 1965; KENDALL E KENDALL, 1991, *apud* ZANELA, 1999). São eles:

- Nível operacional: significa o uso eficaz e eficiente das instalações existentes e todos os recursos para executar as operações. A decisão de nível operacional é um processo pelo qual se assegura que as atividades operacionais sejam bem desenvolvidas;
- Nível tático: engloba a aquisição genérica de recursos e as táticas para aquisição, localização de projetos e novos produtos. As decisões no nível tático são normalmente relacionadas com o controle administrativo e são utilizadas para decidir várias distintas operações.
- Nível estratégico: abrange a definição de objetivos, políticas e critérios gerais para planejar o curso da organização. O propósito das decisões de níveis estratégicos é desenvolver estratégias para que a organização seja capaz de atingir seus macro-objetivos.

Ribeiro (2010) afirma que para atingir os objetivos estratégicos da organização é necessário encontrar os gestores certos para cada situação, pois não existe nenhum estilo de liderança único e válido para todas as situações e para todos os sujeitos. Nesse sentido, o estilo pessoal dos tomadores de decisão podem influenciar, além das escolhas realizadas por cada um, as escolhas realizadas por seus subordinados.

## 2.2 INFORMAÇÃO PARA A TOMADA DE DECISÃO

Pode-se dizer que “informação é um processo que visa o conhecimento, ou, mais simplesmente, informação é tudo o que reduz a incerteza” (ZORRINHO, 1995, *apud*, BRAGA 1996). Segundo Startak, Rados e Silva (2013) a informação passou a

ser o principal ativo na busca pela competitividade e pela sobrevivência em um ambiente de negócios caracterizado por mudanças e transformações rápidas, intensas e descontínuas.

Moresi (2000) resalta que a importância da informação para as organizações é universalmente aceita, constituindo, senão o mais importante, pelo menos um dos recursos cuja gestão e aproveitamento estão diretamente relacionados com o sucesso desejado. Nesse sentido, Dantas (2013, p. 4) afirma que “é preciso considerar a informação como um recurso estratégico superior a qualquer outro fator de produção”.

A informação também é considerada e utilizada em muitas organizações como um fator estruturante e um instrumento de gestão, portanto, a gestão efetiva de uma organização requer a percepção objetiva e precisa dos valores da informação, segundo Moresi, 2000. Ainda segundo o autor, no contexto de uma organização, a informação deve atender às necessidades dos diferentes níveis administrativos, seja operacional, intermediário, gerencial ou institucional, atendendo as necessidades diferenciadas de cada um de seus níveis, conforme quadro a seguir:

Quadro 2 NÍVEIS E NECESSIDADES INFORMACIONAIS

Nível	Necessidades Informacionais
Operacional	A informação de nível institucional possibilita, observar as variáveis presentes nos ambientes externo e interno, com a finalidade de monitorar e avaliar o desempenho, o planejamento e as decisões de alto nível;
Intermediário ou Gerencial	A informação de nível intermediário permite observar variáveis presentes nos ambientes externo e interno, monitorar e avaliar seus processos, o planejamento e a tomada de decisão de nível gerencial;
Institucional	A informação de nível operacional possibilita executar as suas atividades e tarefas, monitorar o espaço geográfico sob sua responsabilidade, o planejamento e a tomada de decisão de nível operacional.

Fonte: Adaptado de Moresi (2000)

Choo (2006) expõe o uso da informação passa pela criação do conhecimento, para se chegar à tomada de decisão, por isso, o uso da informação é importante mecanismo de assertividade no processo de tomada de decisão e deve ser conduzido de forma a proporcionar segurança às lideranças.

Necessária tanto para ajudar a identificar problemas quanto para solucioná-los, a informação torna-se um recurso e, como tal, deve ser tratada como (HORTON JR., 1982 *apud* TARAPANOFF, 1995):

- Algo de valor fundamental, como dinheiro, bens de capital ou matéria prima;
- Algo com características especificadas e mensuráveis, como método de coleta, uso, ciclo de vida padrão, com diferentes atributos em cada estágio e com possibilidade de permuta com outros recursos;
- Um insumo que pode ser transformado em produtos que possibilitam à organização atingir seus objetivos;
- Algo que pode ser capitalizado, dependendo dos propósitos administrativos;
- Algo que se apresenta à administração superior como uma variedade de alternativas.

Para Ferreira *et al.* (2003) só seria possível desenvolver um modelos de decisão, se os decisores estivessem na posse de toda a informação, o que não acontece na maioria dos casos. Para Egert (2012) se o decisor não apresenta o conhecimento profundo sobre os dados e informações coletadas corre grande risco de gerar um processo decisório mal sucedido. Porém, ninguém é capaz de gerar todas as respostas baseando-se nas informações obtidas, tendo em vista a limitação da capacidade cognitiva do ser humano e a impossibilidade de antecipar ou analisar todos os cenários possíveis Simon (1972).

Com isso, percebe-se que a informação é um recurso essencial para a tomada de decisão, podendo ser responsável pela assertividade da mesma.

### 2.2.1 A Gestão da informação na tomada de decisão

Simon (1972) afirma que a decisão é o processo de pensamento e ação que culminará em uma escolha, referindo-se às informações que o gestor obteve no momento. Como já mencionado anteriormente, Cruz e Dominguez (2007) defendem que a tomada de decisão é composta fundamentalmente por três variáveis, entre



eles, a informação derivada do problema que assegura a objetividade da análise feita. Portanto, segundo os autores, as informações são essenciais neste processo.

Porém, conforme afirma Dantas (2013, p. 4):

Vale lembrar que o sucesso da organização não depende somente das informações disponíveis, mas sim de saber coletar, organizar, analisar e implementar as mudanças com base nas informações que serão utilizadas para a melhoria contínua de suas atividades.

Portanto, um dos fatores determinantes para o sucesso das organizações é o gerenciamento das informações. (CÂNDIDO; CONTANI; VALENTIM, 2005).

Na literatura existem várias definições sobre gestão da informação, conforme apresentado no quadro a seguir:

Quadro 3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Autores	Definição
Davenport (1994, p. 84)	É “o gerenciamento de todo o ambiente informacional de uma organização”.
Davenport (1998)	Um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento.
Choo (2003)	Um conjunto de processos interligados capazes de fazer com que as organizações adaptem-se as mudanças do ambiente interno e externo, estando em simetria com as atividades de aprendizagem organizacional.
Tarapanoff (2006)	Aplicação do ciclo da informação às organizações – geração, coleta, organização, disseminação e uso e inclui também as atividades de monitoramento ambiental (interno e externo), gerando inteligência para a tomada de decisão nas organizações e baseando-se fortemente nas tecnologias de informação e comunicação.
Ponjuán Dante (1998)	Às ações relacionadas à obtenção da informação adequada, na forma correta, para a pessoa indicada, a um custo adequado, no tempo e em lugar oportuno para tomar decisão correta.
Andrade e Amboni (2009, p.129)	Processo contínuo que permeia toda atividade empresarial.

Fonte: A autora (2015)

Nota-se, nas definições apresentadas, algumas variações dependendo da área de conhecimento de cada autor, porém, todas as definições evidenciam a importância do fluxo informacional: coleta, análise, organização, disseminação e uso de informações (LOPES; VALENTIM, 2003). Para Davenport (1998), o processo de gestão estratégica da informação é composto por quatro passos:

1. Determinação das exigências: identificar como os gerentes percebem os ambientes informacionais, como compreendem o tipo de informações um administrador realmente precisa. Implica entender o mundo dos negócios e requer as perspectivas política, psicológica, cultural, estratégica e ferramental, além de avaliações, individual e organizacional;
2. Obtenção: obter informações é uma atividade que deve incorporar um sistema de aquisição contínua que, de maneira geral, consiste nas atividades de exploração de informações, classificação, formatação e estruturação das informações.
3. Distribuição: refere-se às formas de comunicação e divulgação utilizadas.
4. Uso: diz respeito à utilização da informação disponibilizada. Está ligado à maneira como se procura, absorve e digere a informação antes de tomar uma decisão.

Nesse sentido, Cândido, Contani e Valentim (2005) afirmam que para uma organização consiga adotar uma estratégia eficaz de gestão da informação, é necessário que ela desenvolva as seguintes atividades:

1. Prospectar/monitorar informação (captação/coleta/aquisição, seleção/filtragem);
2. Tratar informação (análise, interpretação, transformação, agregar valor);
3. Comunicar informação (circulação, difusão, disseminação, transferência, mediação);
4. Usar informação (compartilhar/socializar, retroalimentar o sistema).

Os autores afirmam que a gestão estratégica da informação proporciona uma visão crítica e abrangente da atmosfera competitiva, conseqüentemente, é possível desenvolver ações estratégicas visando maior competitividade.

Segundo Braga (1996) a quantidade de dados e informação, são, para as organizações, importantes recursos que necessitam e merecem ser gerido, e este constitui o objetivo da Gestão da Informação. Para Choo (2006) as informações, quando usadas por meio de seleção e processamento, resultam em novos conhecimentos ou ações. Segundo ele, a informação é usada para:

- Responder a uma questão;
- Solucionar um problema;

- Tomar uma decisão;
- Negociar uma posição ou,
- Dar sentido a uma situação.

Entretanto, segundo Reis (1993) *apud* BRAGA (1996, p.3):

Para que esta gestão [de informação] seja eficaz, é necessário que se estabeleçam um conjunto de políticas coerentes que possibilitem o fornecimento de informação relevante, com qualidade suficiente, precisa, transmitida para o local certo, no tempo correto, com um custo apropriado e facilidades de acesso por parte dos utilizadores autorizados.

Nessa mesma linha de pensamento, os autores Davenport (1994), Choo (2003) e Tarapanoff (2006) *apud* Startak, Rados e Silva (2013), afirmam que a gestão da informação visa identificar e potencializar os recursos de informação, apoiando à tomada de decisões estratégicas e a obtenção de vantagem competitiva ensinando a organização a aprender e se adaptar as mudanças ambientais através das seguintes ações:

- Estabelecimento de políticas de informação aplicáveis a toda a organização;
- Criação e manutenção de estoques de informação;
- Coordenação das informações levantadas no âmbito de toda a organização;
- Atendimento das demandas informacionais internas ou externas à organização;
- Promoção de esforços para melhorar a qualidade da informação;
- Criação de centros de informação ou de pesquisa baseado nas necessidades dos usuários;
- Planejamento de produtos, sistemas e serviços de informação para toda a organização;
- Negociação da partilha de informações entre os departamentos;
- Controle da tecnologia da informação;
- Promoção da eficiência organizacional.

Cândido, Contani e Valentim (2005) concluem que a gestão estratégica da informação é necessária para a manutenção da competitividade organizacional, sendo imprescindível o desenvolvimento de estratégias voltadas a ela, de forma que

sejam catalisados os fluxos de informação, buscando, entre outras coisas, subsidiar o processo de tomada de decisão.

Portanto, gerenciar as informações disponíveis para a tomada de decisão torna-se um processo necessário em busca da eficácia nas decisões.

### 2.2.2 Qualidade da informação

Segundo Moreira e Nunes (2004, p. 4) “a informação é o guia para a tomada de decisão gerencial. Sua qualidade reflete diretamente na qualidade da decisão”. Com isso, “percebe-se que um importante atributo da informação para a tomada de decisão é a qualidade” (ABIB, 2010, p.74)

Para Dantas (2013) a falta de boa informação pode trazer consequências desastrosas para o trabalho e para a organização. Para o autor a boa informação é a informação sempre atualizada e precisa, compartilhada em tempo hábil. Entretanto, para Tarapanoff (2004) informação incompleta ou imprecisa é melhor que nenhuma informação para a tomada de decisão.

Quanto ao volume de informações, para Dantas (2013), o uso de grandes volumes de informações, gera a dificuldade no controlar dos estoques informacionais, dificultando assim, a recuperação dessas informações quando necessárias, impedindo a contribuição na tomada das decisões. Nessa mesma linha de pensamento, Santos (2000, p.1) afirma que “o tomador de decisões necessita de informações relevantes, mas, antes de tudo, precisa de dispositivos de filtros, pois estão expostas a uma massa infinita de informações irrelevantes, muitas delas, que ele mesmo solicitara”.

Nesse sentido, segundo Toffler (2001), *apud* Startak, Rados e Silva (2013), a perda da qualidade nas decisões é resultado de uma sociedade plugada que passou a poder acessar informações em tempo recorde. Entretanto, a velocidade do ser humano de raciocinar para tomar decisões continua a mesma, ou seja, os gestores tem que tomar decisões cada vez mais rápidas e assertivas em um espaço de tempo cada vez menor, em meio a cada vez mais opções, causando assim, uma perda de qualidade nessas decisões.

Assim sendo, atribui-se à informação algumas dimensões ou atributos, para mensurar a qualidade, sabendo que, segundo Schwuchow (1990, p. 67) *apud* Paim,

Nehmy e Guimarães (1996) “qualquer critério de avaliação da qualidade da informação é, por natureza, subjetivo segundo, pois é praticamente impossível encontrar um critério de mensuração simples, preciso e satisfatório”. Nessa mesma vertente, Casanova (1990, p. 50,51) *apud* Paim, Nehmy e Guimarães (1996), afirma que “a informação nunca será exata porque depende do contexto; nunca está isolada, tem vida própria e sua qualidade depende da visão, do nível de conhecimento, da interpretação de seu receptor”.

Para Wand e Wang (1996) *apud* Abib (2010), a qualidade da informação é apresentada como um conceito multidimensional, e as pesquisas examinaram diferentes perspectivas para o gerenciamento da qualidade da informação: analítica; técnica; operacional e gerencial.

Segundo Oleto (2006) a qualidade, quando tratada isoladamente, constitui um substantivo abstrato, de fácil entendimento por meio do senso comum, mas de complexo entendimento quando se busca uma definição mais rigorosa e quando procura-se relacioná-lo com outras variáveis. Já os autores Wand e Wang (1996) *apud* Abib (2010), mensuram a qualidade da informação considerando apenas a maneira como é produzida, e não o contexto em qual ela é produzido.

Tarapanoff (2004) enumera alguns critérios para obter qualidade na informação antes de sua utilização, descritos no Quadro 4.

Quadro 4 CRITÉRIOS - QUALIDADE DA INFORMAÇÃO

Critério	Característica
Acurácia	Informação que comunica uma ideia, um significado, etc. Uma situação verdadeira.
Relevância	Informação que se aplica à uma dada missão, tarefa ou situação.
Tempestividade	Informação disponível no tempo preciso para tomar a decisão.
Usabilidade	Informação fácil de entender e usar.
Completeza	Toda a informação requerida para a tomada de decisão.
Precisão	Informação que tem o nível de detalhe requerido.

Fonte: Adaptado Tarapanoff (2004)

Segundo Pipino, Lee e Yang (2002) *apud* Abib (2010) a análise da qualidade da informação nas empresas deve passar pela observação das percepções subjetivas dos indivíduos. Para mensurar a qualidade da informação, esses autores

propõem que ela seja analisada sob a ótica de 16 dimensões, conforme Quadro 5.

Quadro 5 DIMENSÕES QUALIDADE DA INFORMAÇÃO

Dimensão	Característica
Acessibilidade	Em qual extensão a informação está disponível, ou quão facilmente e rapidamente é coletada.
Quantidade de Informação	Em qual extensão o volume de informações é apropriado para a resolução do problema ou para a tomada de decisão.
Veracidade	Em qual extensão a informação é considerada verdadeira e digna de crédito.
Integral – Completa	Em qual extensão a informação não está incompleta para a tomada de decisão.
Concisão	A extensão pela qual a informação é condensadamente apresentada.
Consistência	A extensão pela qual a informação é apresentada no mesmo formato.
Facilidade de Manipulação	A extensão pela qual a informação pode ser manipulada e utilizada em diferentes tarefas.
Livre de Erros	A extensão pela qual a informação é correta e confiável.
Interpretabilidade	A extensão pela qual a informação está apropriada de linguagens, símbolos, unidades e clareza de definições.
Objetividade	Imparcialidade, não prejudicada e livre de tendências.
Relevância	A extensão pela qual a informação é aplicável e útil para a tarefa em questão.
Reputação	A extensão pela qual a informação é altamente confiável em termos de fonte ou conteúdo.
Segurança	A extensão na qual o acesso a informação é restrito com o intuito de manter a segurança.
Atual	A extensão na qual a informação é suficientemente atualizada para a tarefa em questão.
Facilidade de Entendimento	A extensão na qual a informação é facilmente compreendida.
Adição de Valor	A extensão na qual a informação é benéfica e fornece vantagens com seu uso.

Fonte: Adaptado de Pipino, Lee e Yang (2002, p. 212) *apud* Abib (2010, p. 77)

Para Tarapanoff (2004), como primeira prioridade a informação deve ser acurada e relevante. Como segunda prioridade ela deve ser tempestiva e fácil de

usar e finalmente, a informação deve ser tão completa e precisa quanto possível. Além do mais, o autor considera que as fontes de informação são imperfeitas e suscetíveis à distorção e má interpretação.

Oleto (2006) também atribui à informação algumas dimensões ou atributos, para mensurar a qualidade das informações, tais como abrangência, acessibilidade, atualidade, confiabilidade, objetividade, precisão e validade.

Davenport (1998), afirma que o acesso à quantidade de informações supera muito nossa capacidade de atenção. O autor alerta que quando a informação está em todo lugar, quando proliferam os meios, as tecnologias e os tipos de informação (o que acontece atualmente na maioria das organizações) a única constante é nossa capacidade limitada de atenção, em especial para os responsáveis pelo processo decisório e para quem precisa do conhecimento para agir.

Novas fontes e novos meios surgem o tempo todo, e os antigos continuam a existir... Assim, é preciso transmitir a informação de uma forma que estimule as pessoas certas a reconhecê-la e a utilizá-la. Embora essa finalidade pareça óbvia, tal compromisso não é coisa simples (DAVENPORT, 1998, p. 120).

Moresi (2000, p. 16) aponta que é preciso definir parâmetros capazes de quantificar o valor da informação. Sob esta perspectiva, o valor da informação pode ser classificado nos seguintes tipos Cronin (1990) *apud* Moresi (2000, p. 16):

- Valor de uso: baseia-se na utilização final que se fará com a informação;
- Valor de troca: é aquele que o usuário está preparado para pagar e variará de acordo com as leis de oferta e demanda, podendo também ser denominado de valor de mercado;
- Valor de propriedade: reflete o custo substitutivo de um bem;
- Valor de restrição: surge no caso de informação secreta ou de interesse comercial, quando o uso fica restrito apenas a algumas pessoas.

Cooney (1991, p. 185-186) *apud* Oleto (2006, p. 59) trata o valor da informação, “como aquele que deriva de outro fenômeno, para cuja manutenção e desenvolvimento a informação contribui”. Já Choo (2003, p.70) aborda que:

O valor da informação, reside no relacionamento que o usuário constrói entre si mesmo e determinada informação. Assim, a informação só é útil quando o usuário atribui significado, a mesma informação objetiva pode receber diferentes significados subjetiva de diferentes indivíduos.

Ou seja, para que uma informação possua valor ela deve ter significado para seu usuário.

Com isso, percebe-se que diferentes métricas têm sido propostas para mensurar, de maneira quantitativa, a qualidade da informação (REDMAN, 1986; PIPINO *et al.*, 2002 *apud* ABIB, 2010. Nesse sentido, percebe-se a importância do atributo qualidade para a informação, da informação para a tomada de decisão e, portanto, a importância da qualidade da informação para tomada de decisão.

## 2.3 EFICÁCIA DA DECISÃO

Os conceitos de eficiência e eficácia andam sempre muito próximos, por serem a componente principal do planejamento e fazerem parte da dinâmica dos sistemas, “a eficiência relaciona-se com a necessidade de sobrevivência da organização. A eficácia relaciona-se com a extensão em que todas as formas de rendimento para a organização são maximizadas” (CHIAVENATO, 1997, p. 761). Ou seja, eficiência procura ganhos através de soluções técnicas econômicas e a eficácia procura a maximização através da eficiência. (PEREIRA, 2009).

No contexto da tomada de decisão, uma decisão eficaz, então, pode ser considerada como aquela decisão que integra todas as ferramentas e técnicas, faz uso do conhecimento disponível, é baseada em análise inteligente, inclui o uso eficaz da intuição e da subjetividade, e envolve as pessoas certas da maneira certa e na hora certa (PEREIRA, 2009).

Para Fidelis e Cândido (2006) a qualidade da informação é um dos fatores importante para a tomada de decisão eficaz, assim como o fluxo de informações disponíveis. Para os autores a informação deve ser confiável e precisa, de acordo com cada nível gerencial e gerado em tempo certo. Além disso, informações oportunas e adequadas estão diretamente relacionadas com o capital da empresa, uma vez que são fatores que contribuem para uma decisão eficaz, que é outro fator para a eficácia da decisão (FIDELIS, CÂNDIDO, 2006).

Ainda assim, segundo Fidelis e Cândido, 2006 é preciso observar que após possuir a informação, é essencial ao desenvolvimento da organização que o executivo tome uma decisão sobre a sua utilização, pois somente com a seleção



eficaz da informação é que a organização poderá obter algum benefício. Um grande volume de informações pode consumir tempo e acarretar dificuldade para o gerente distinguir quais são relevantes para o processo decisório, além de, possibilitar a perda do valor da informação, fazendo assim, com que ela não contribua ao que foi destinada prejudicando a eficácia da decisão.

Percebe-se assim que, segundo os autores mencionados, a eficácia da decisão está fortemente ligada ao estilo do decisor e a qualidade da informação.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentado o enquadramento metodológico e os procedimentos propostos para essa pesquisa.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO

A presente pesquisa é considerada um estudo exploratório, pois, tem como objetivo principal o aprimoramento de uma ideia e a familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito (Gil, 1991).

Segundo a abordagem do problema, este estudo foi de natureza quantitativa, pois se fez uso de dados quantitativos e métodos de estatística para análise dos dados (Andrade, 2011).

A técnica de pesquisa utilizada foi a *survey*, pois pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário (TANUR *apud* FREITAS, *et al.*, 2000, p.105).

A classificação de uma pesquisa *survey*, quanto ao seu propósito, segundo Pinsoneault e Kraemer (1993), pode ser (1) explanatória, quando tem objetivo de testar teoria e relações causais (estabelece relações causais, mas também questiona por que a relação existe); (2) exploratória, quando o objetivo é identificar os conceitos iniciais de um tópico, dar ênfase da determinação de quais e como conceitos devem ser medidos, busca descobrir quais possibilidades e dimensões da população interesse; (3) descritiva, quando busca-se identificar quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestos em uma população (descreve a distribuição de algum fenômeno ou ainda, compara essa distribuição). Portanto, quanto ao seu propósito, a presente pesquisa é classificada como exploratória.

A técnica de amostragem empregada na pesquisa foi a probabilística, pois os elementos foram escolhidos de forma aleatória. A principal característica de uma amostra probabilística é o fato de todos os elementos da população possuírem a

mesma chance de serem escolhidos, eliminando a subjetividade da amostra (FREITAS, *et al.*, 2000, p.106).

### 3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário com questões fechadas aplicado à organização de seguros estudada. O questionário foi escolhido para que fosse possível atingir um maior número de pessoas obtendo respostas mais rápidas e precisas.

O questionário utilizado para a coleta de dados fundamentou-se nos estudos de Moron (1998). As questões foram divididas em blocos. No primeiro, as questões referem-se às características pessoais de cada respondente, com o objetivo de identificar o perfil de cada tomador de decisão. O segundo abrange questões referentes ao estilo decisório dos tomadores de decisão. O terceiro e ultimo bloco envolve questões referentes à qualidade da informação com o objetivo de mensurar o comportamento dos pesquisados no processo da tomada de decisão na organização.

As questões que compõe o primeiro bloco do questionário, relacionadas às características dos decisores, estão descritas no Quadro 6, acompanhadas de seus respectivos objetivos e natureza das alternativas.

Quadro 6 CARACTERÍSTICAS DOS DECISORES – QUESTÕES 1 A 6.

Questões	Objetivo	Natureza
1) Informe o Sexo	Verificar qual o gênero apresenta maior eficácia nas decisões	Questão fechada e nominal, com duas alternativas: masculino e feminino.
2) Informe o ano de nascimento:	Identificar a faixa etária do correspondente	Questão aberta para preenchimento do respondente
3) Informe o ano que entrou na organização	Verificar o tempo de trabalho na organização	Questão aberta para preenchimento do respondente
4) Informe o ano que começou sua carreira profissional:	Verificar o tempo de carreira profissional	Questão aberta para preenchimento do respondente
5) Informe a escolaridade:	Verificar o grau de instrução do pesquisado	Questão fechada com 5 opções: ensino médio, graduação, especialização, mestrado e doutorado.
6) Em que nível você se encontra na organização?	Verificar o nível hierárquico do pesquisado dentro da organização	Questão fechada com 3 opções: operacional, gerencial e estratégico.

Fonte: A autora (2015)

Após completar o primeiro bloco de perguntas, inicia-se um novo bloco, com perguntas de alternativas escalares, onde o respondente deve assinalar a alternativa que mais se adequa ao seu perfil e estilo decisório em uma escala de 1 a 5, de acordo com o objetivo de cada questão, conforme Quadro 7.

Quadro 7 ESTILO DECISÓRIO - QUESTÕES 7 A 21.

Questões	Objetivo	Natureza
7) Normalmente suas considerações ao tomar uma decisão	Identificar a orientação com referência ao prazo da decisão. (Hofstede, 1991)	Escala intervalar, variando entre 1 (curto prazo) e 5 (longo prazo)
8) Normalmente suas decisões são tomadas:	Mensurar a participação no processo de tomada de decisão. (Hofstede, 1991 e Driver <i>et al.</i> , 1990)	Escala intervalar, variando entre 1 (individualmente) e 5 (coletivamente)
9) Você considera o estilo de seu superior direto como sendo:	Avaliar o estilo que melhor corresponde ao superior direto do respondente (Hofstede, 1991 e Driver <i>et al.</i> , 1990)	Escala intervalar, variando entre 1 (autocrático) e 5 (democrático).
10) Você considera o estilo de seu superior direto como sendo:	Identificar as fontes utilizadas para o processo de tomada de decisão. (Hofstede, 1991 e Driver <i>et al.</i> , 1990)	Escala intervalar, variando entre 1 (objetivamente) e 5 (subjetivamente)
11) Normalmente suas decisões são tomadas:	Verificar a velocidade no processo decisório. (Simon, 1965 e Driver <i>et al.</i> , 1990)	Escala intervalar, variando entre 1 (lentamente) e 5 (rapidamente)
12) Normalmente suas decisões são:	Analisar o impacto da decisão sob o aspecto emocional do respondente. (Driver <i>et al.</i> , 1990)	Escala intervalar, variando entre 1 (racional) e 5 (emocional)
13) Normalmente ao tomar suas decisões, você busca alternativas:	Viabilizar a confiabilidade nas alternativas referentes ao plano de ação. (Hofstede, 1991)	Escala intervalar, variando entre 1 (Arriscadas) e 5 (seguras)
14) As consequências de sua decisão são conhecidas antecipadamente:	Dimensionar se há alguma projeção em relação a decisão a ser tomada. (Hofstede, 1991).	Escala intervalar, variando entre 1 (raramente) e 5 (frequentemente).
15) As alternativas identificadas são cuidadosamente consideradas:	Mensurar a qualidade das alternativas disponíveis. (Dallago, 2013)	Escala intervalar, variando entre 1 (raramente) e 5 (frequentemente).
16) Ao tomar uma decisão, você considera a opinião de sua equipe:	Identificar a importância da opinião da equipe. (Hofstede, 1991)	Escala intervalar, variando entre 1 (raramente) e 5 (frequentemente).
17) Antes de tomar uma decisão, seu superior direto, considera a opinião dos subordinados:	Avaliar o grau de importância que o superior tem, perante a opinião dos seus funcionários. (Hofstede, 1991)	Escala intervalar, variando entre 1 (raramente) e 5 (frequentemente).
18) Com que frequência é feito feedback da decisão tomada:	Verificar o quão é avaliada e atualizada uma decisão tomada. (Simon, 1965)	Escala intervalar, variando entre 1 (raramente) e 5 (frequentemente)

Continua...

19) Se a decisão não foi satisfatória, com que frequência é reavaliada:	Verificar a capacidade de reavaliar o resultado de uma decisão e corrigi-la. (Simon, 1965)	Escala intervalar, variando entre 1 (raramente) e 5 (frequentemente)
20) Você participa da seleção de pessoas para trabalhar em sua equipe?	Analisar a participação do pesquisado durante o processo de seleção da equipe de trabalho. (Driver <i>et al.</i> , 1990; Kirschenbaum, 1992)	Escala intervalar, variando entre 1 (raramente) e 5 (frequentemente).
21) O resultado das suas decisões normalmente é conhecido em:	Mensurar o tempo que a decisão leva para mostrar os resultados. (Simon, 1965; Davis e Alson, 1987)	Escala intervalar, variando entre 1 (curto prazo) e 5 (longo prazo)

Fonte: A autora (2015)

O terceiro bloco de perguntas é composto por alternativas referentes à qualidade da informação. As questões estão apresentadas no Quadro 8.

Quadro 8 QUALIDADE DA INFORMAÇÃO - QUESTÕES 22 A 28.

Questões	Objetivo	Natureza
22) Geralmente, suas decisões são:	Avaliar como as decisões são tomadas (Simon, 1963)	Escala intervalar, variando entre 1 (programadas) e 5 (inesperadas)
23) As informações à sua disposição, para tomada de decisão, estão:	Identificar a disponibilização da informação para a decisão. (Davenport e Prusak, 1998)	Escala intervalar, variando entre 1 (indisponíveis) e 5 (disponíveis)
24) Sua confiança nas informações à sua disposição é:	Identificar a confiança na informação disponível. (Dallago, 2013)	Escala intervalar, variado entre 1 (insuficiente) e 5 plena)
25) Geralmente, as informações necessárias à sua tomada de decisão são:	Avaliar o acesso e a privacidade das informações utilizadas na decisão. (Davenport e Prusak, 1998)	Escala intervalar, variando entre 1 (públicas) e 5 (privadas)
26) Geralmente, as informações necessárias à sua tomada de decisão estão disponíveis no prazo:	Mensurar a disponibilidade da informação. (Simon, 1997)	Escala intervalar, variando entre 1 (inadequado) e 5 (adequado)
27) Geralmente, as informações necessárias à sua tomada de decisão podem ser consideradas:	Avaliar a objetividade e precisão da informação disponível. (Oleto, 2006)	Escala intervalar, variando entre 1 (incompletas) e 5 (completas)
28) Geralmente, o volume de informações necessárias à sua tomada de decisão pode ser considerado:	Mensurar o volume de informação disponível. (Moresi 2000)	Escala intervalar, variando entre 1 (inadequado) e 5 (adequado)

Fonte: A autora (2015)

Por fim, as duas últimas perguntas não fazem partes dos blocos citados, mas sim da eficácia e impacto da decisão:

Quadro 9 EFICÁCIA E IMPACTO DA DECISÃO – QUESTÕES 29 E 30.

Questões	Objetivo	Natureza
29) Suas decisões atingem o objetivo esperado:	Verificar a eficácia das decisões. (Dallago, 2013)	Escala intervalar, variando entre 1 (nunca) e 10 (sempre)
30) Geralmente, o impacto de suas decisões é sentido mais diretamente em:	Identificar as áreas de impacto das decisões	Questão fechada com 6 opções: clientes, finanças, fornecedores, pessoas, processos e produtos/serviços.

Fonte: A autora (2015)

O presente questionário encontra-se no Apêndice 1. Para a aplicação, foram entregues versões impressas aos respondentes. Além disso, o questionário foi desenvolvido também na ferramenta de Formulário da Google, sendo que todas as perguntas possuíam obrigatoriedade de serem respondidas para conclusão do mesmo.

### 3.3 POPULAÇÃO, AMOSTRA, FONTE DE DADOS E TÉCNICAS DE COLETA.

A organização em questão é uma seguradora especializada em seguro garantia desde 1994, líder desse mercado no Brasil e na América Latina. A organização possui 25% de participação no mercado em que atua do país, contra 15% da segunda colocada, segundo a Superintendência de Seguros Privados (SUSEP, 2015). É associada à segunda maior seguradora do mercado norte – americano.

Possui cerca de 250 colaboradores atendendo a clientes de todo Brasil. A empresa esta presente nas cidades de Curitiba, Belo Horizonte, Brasília, Fortaleza, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador, São Paulo e Manaus. Em 20 anos de atuação atendeu cerca de 31 mil clientes, 13.816 mil em 2014, atingindo nesse ano, aproximadamente 46 milhões de lucro líquido (SUSEP, 2015). Desta forma acredita-se ser interessante analisar como os estilos de decisão e a disponibilidade de informação impactam na eficácia da própria decisão dos colaboradores.

Em dezembro de 2014 o questionário foi aplicado em formato físico aos colaboradores da Seguradora que trabalham em Curitiba. A maior parte da pesquisa

foi realizada com os departamentos responsáveis pela subscrição de apólices e os departamentos de apoio a eles.

O questionário foi disponibilizado também na forma *online* em janeiro de 2015 para as demais cidades em que a organização atua. A partir desta data permaneceu recebendo respostas pelo período de duas semanas, sendo que, ao final do mesmo mês a coleta de dados foi encerrada. O *link* que o ligava a um formulário *online* foi enviado individualmente aos funcionários da empresa. O questionário *online* foi escolhido para que fosse possível atingir os funcionários de todos os estados onde a empresa possui sucursais.

Foram obtidas 52 respostas no questionário *online* e 13 respostas com o questionário presencial, somando-se um total de 65 respostas, amostra essa que não foi suficiente para generalizar os resultados com um intervalo de confiança de 95% e erro amostral de 5%.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

Tendo em vista tratar-se de uma pesquisa exploratória o procedimento de análise leva em consideração a descoberta de associações entre as diferentes variáveis que identificam os estilos dos decisores e a qualidade da informação dentro da organização pesquisada. Em virtude da natureza das variáveis, os testes estatísticos utilizados para a verificação de agrupamentos e comportamentos apresentados pelas respostas obtidas, compreendem os testes não paramétricos Chi-Quadrado e H de Kruskal-Wallis. Posteriormente, empregou-se a análise de correspondência múltipla.

O teste do Chi-Quadrado é um teste de hipóteses que se destina a encontrar um valor da dispersão para duas variáveis nominais, avaliando a associação existente entre variáveis qualitativas com duas ou mais categorias. É um teste não paramétrico, com princípio básico de comparar proporções com objetivo de mensurar o grau de discrepância entre as frequências esperadas e observadas, onde dois grupos se comportam de forma semelhante se as diferenças entre as frequências observadas e as esperadas em cada categoria forem muito pequenas (próximas a zero). É obtido pela equação que segue (FIELD, 2009):



$$\chi^2 = \sum \left( \frac{O_{ij} - M_{ij}}{M_{ij}} \right)^2$$

Onde:

$\chi^2$  = chi-quadrado

$O_{ij}$  = escores observados

$M_{ij}$  = escores calculados

O teste H de Kruskal-Wallis, uma derivação do teste U de Mann-Whitney, é um teste não paramétrico, utilizado para mais de duas amostras, onde a variável medida deve estar em escala ordinal ou numérica. É utilizado quando se deseja testar a hipótese de que várias amostras têm a mesma distribuição. O teste H de Kruskal-Wallis compara o ranking dos valores investidos em mais de dois grupos, através da seguinte equação (FIELD, 2009):

$$H = \frac{12}{N(N+1)} \sum_{i=1}^k \frac{R_i^2}{n_i} - 3(N+1)$$

Onde:

H = H de Kruskal-Wallis

N = número total da amostra

$R_i$  = soma dos postos do grupo i

$n_i$  = tamanho amostral de cada um dos grupos

Análise de correspondência múltipla consiste em obter as medidas de associação de cada variável, expressando-as em um mapa bidimensional. Os dados são apresentados por meio de duas ou mais variáveis categóricas, onde a dimensionalidade está ligada a categorias e cada variável. Para aplicação, os dados são ajustados em forma de uma matriz, em que as linhas representam os objetos de estudo e as colunas representam as categorias de todas as variáveis. O objetivo é apresentar geograficamente as linhas e colunas em uma dimensão reduzida, de modo que seja possível observar as relações entre os objetos, através da equação (PRADO, 2012):

$$\sum_{i=1}^j \lambda_i^2 = \sum \left( \frac{O_{ij} - M_{ij}}{M_{ij}} \right)^2$$

Onde:

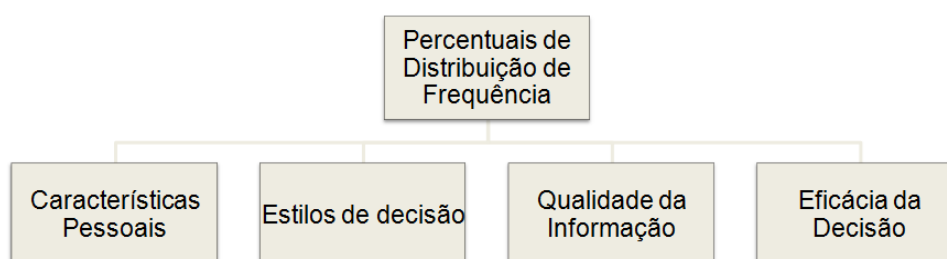
$i$  = linhas dos cruzamentos

$k$  = colunas dos cruzamentos

$\lambda$  = inércia

Os procedimentos foram realizados em 3 etapas. O objetivo da Etapa 1 foi descrever a amostra de forma comparativa entre si, possibilitando a percepção do contexto geral das mesmas, conforme Figura 4.

Figura 4 ETAPAS DE ANÁLISE – ETAPA 1



Fonte: A autora (2015)

Na próxima etapa, a Etapa 2, as categorias de respostas foram cruzadas entre si (características pessoais, estilos de decisão, qualidade da informação e eficácia da decisão), por meio do cruzamento bivariado de dados cujo objetivo foi identificar diferenças entre os pares de variáveis, conforme Quadro 10.

Quadro 10 ETAPAS DE ANÁLISE – ETAPA 2

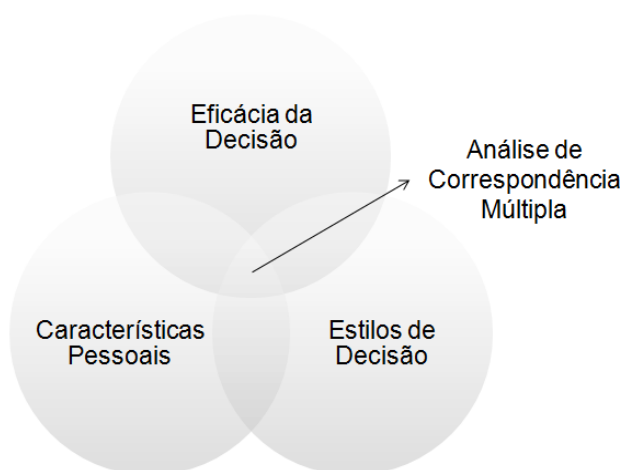
	Características Pessoais	Estilos de Decisão	Qualidade da Informação	Eficácia da Decisão
Características Pessoais		Chi-Quadrado e H de Kruskal-Wallis	Chi-Quadrado e H de Kruskal-Wallis	Chi-Quadrado e H de Kruskal-Wallis
Estilos de Decisão	Chi-Quadrado e H de Kruskal-Wallis		Chi-Quadrado	Chi-Quadrado
Qualidade da Informação	Chi-Quadrado e H de Kruskal-Wallis	Chi-Quadrado		Chi-Quadrado
Eficácia da Decisão	Chi-Quadrado e H de Kruskal-Wallis	Chi-Quadrado	Chi-Quadrado	

Fonte: A autora (2015)

Na etapa 2, foram considerados relevantes os casos com nível de significância de, no mínimo, 5%.

A etapa 3 foi realizada a análise de agrupamento para verificar como a amostra se distribui de maneira geral em relação às características pessoais do decisor e à eficácia da decisão, conforme Figura 5.

Figura 5 ETAPAS DE ANÁLISE – ETAPA 3



Fonte: A autora (2015)

Para todas as análises realizadas, empregaram-se os softwares IBM SPSS Statistics 22 ® e Microsoft Office Excel 2007 ®.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS

Esta seção aborda a análise dos dados. Primeiramente os dados serão analisados de forma bivariada, destacando padrões entre os pares de variáveis. Ao fim, os padrões serão analisados em conjunto, mostrando a relação entre eles.

### 4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

Nesta primeira etapa, os dados são apresentados conforme as frequências obtidas em cada resposta. O objetivo é apresentar um perfil descritivo dos respondentes quanto aos estilos de decisão e a eficácia da mesma.

Foram obtidas 65 respostas válidas ao questionário aplicado, das quais 58% são do sexo feminino e 42% do sexo masculino, em média com 28 anos (com desvio padrão de 5,66).

Com relação ao tempo de carreira, os participantes da pesquisa estão no mercado, em média, há 9 anos, com desvio padrão de 6. Desse tempo, em média, 4 anos, com desvio padrão de 3,6, são como funcionários da empresa pesquisada.

Outros percentuais válidos, ainda em relação às variáveis relacionadas à caracterização do respondente, podem ser vistos a partir no quadro à seguir:

Quadro 11 FREQUÊNCIA – CARACTERÍSTICAS PESSOAIS

Variável	Porcentagem			
Escolaridade	Ensino Médio	Graduação	Especialização	Mestrado
	7,7%	66,2%	24,6%	1,5%
Hierarquia	Operacional	Gerencial		Estratégico
	73,8%	21,5%		4,6%

Fonte: A autora (2015)

Percebe-se que mais de 50% dos respondentes possui título de graduação e mais de 70% está no nível operacional da organização.

O resultado das perguntas escalares foi dividido em categorias: (1) para as opções 1 e 2 foram consideradas as alternativas existentes na extremidade mínima da escala; (2) a opção 3 foi considerada intermediária; (3) por fim, as opções 4 e 5 foram consideradas como as alternativas existentes na extremidade máxima da

escala. Apenas a pergunta referente a eficácia da decisão, questão 29, a divisão de categorias foi diferenciada baseando-se nas respostas obtidas: (1) para as opções de 1 à 7 foram consideradas a alternativa existente na extremidade mínima da escala; (2) a opção 8 foi considerada intermediária; (3) as opções 9 e 10 foram consideradas como a alternativa existente na extremidade máxima da escala. A opção por esta classificação se deu em virtude da concentração de respostas acima de 7. Desta forma, optou-se por manter uma distribuição equilibrada em três grupos distintos.

Em relação aos estilos decisórios, referente às perguntas de 7 à 21, os percentuais validos estão dispostos a no Quadro 12.

Quadro 12 FREQUÊNCIA – ESTILOS DECISÓRIOS

Questão	Variável	Porcentagem		
7	Prazo para tomada de decisão	Curto	Médio	Longo
		26,2%	40%	33,8%
8	Participação na decisão	Individual	Intermediário	Coletivo
		7,7%	40%	52,3%
9	Superior direto	Autoritário	Intermediário	Consultivo
		12,3%	27,7%	60%
10	Fontes utilizadas	Objetivo	Intermediário	Subjetivo
		44,6%	27,75%	27,7%
11	Velocidade no processo decisório	Lento	Intermediário	Rápido
		7,7%	29,2	63,1%
12	Impacto aspecto emocional	Racional	Intermediário	Emocional
		69,2%	27,7%	3,1%
13	Confiabilidade das alternativas	Arriscadas	Intermediário	Seguras
		1,5%	13,8%	84,6%
14	Projeção da decisão	Rara	Intermediário	Frequente
		13,8%	36,9%	49,2%
15	Qualidade das alternativas	6,2%	20%	73,8%
16	Importância à opinião da equipe	3,1%	13,8%	83,1%
17	Importância à opinião da equipe pelo superior direto	16,9%	23,1%	60%
18	<i>Feedback</i> da decisão	23,1%	38,5%	38,5%
19	Reavaliação da decisão	20%	35,4%	44,6%
20	Participação da seleção da equipe	73,8%	7,7%	18,5%
21	Tempo de resultado das decisões	33,8%	7,7%	18,5%

Fonte: A autora (2015)

Os percentuais em respostas válidas em relação à qualidade da informação, perguntas 22 à 28, são apresentados no Quadro 13.

Quadro 13 FREQUÊNCIA - QUALIDADE DA INFORMAÇÃO

Questão	Variável	Porcentagem		
22	Como a decisão é tomada	Rotineira	Intermediário	Inesperada
		44,6%	43,1%	12,3%
23	Disponibilidade da informação	Disponível	Intermediário	Indisponível
		6,2%	40%	53,8%
24	Qualidade da informação	Insuficiente	Intermediário	Plena
		4,6%	23,1%	72,3%
25	Acesso e privacidade da informação	Pública	Intermediário	Privada
		24,6%	41,5%	33,8%
26	Prazo da disponibilidade da informação	Inadequadas	Intermediário	Adequadas
		6,2%	33,8%	60%
27	Volume das informações	Inadequadas	Intermediário	Adequadas
		10,8%	26,2%	63%
28	Objetividade e precisão da informação	Incompletas	Intermediário	Completas
		4,6%	44,6%	50,8%

Fonte: A autora (2015)

Por fim, os percentuais em respostas válidos em relação à eficácia da decisão e as áreas de impacto da mesma, questões 29 e 30 respectivamente, são apresentados no Quadro 10.

Quadro 14 FREQUÊNCIA – EFICÁCIA E IMPACTO

Questão	Variável	Percentual				
29	Eficácia da decisão	Nunca		Intermediário	Sempre	
		35,5%		47,7%	16,9%	
30	Áreas de impacto da decisão	Clientes	Finanças	Pessoas	Processos	Produtos/ Serviços
		33,8%	1,5%	23,1%	33,8%	7,7%

Fonte: A autora (2015)

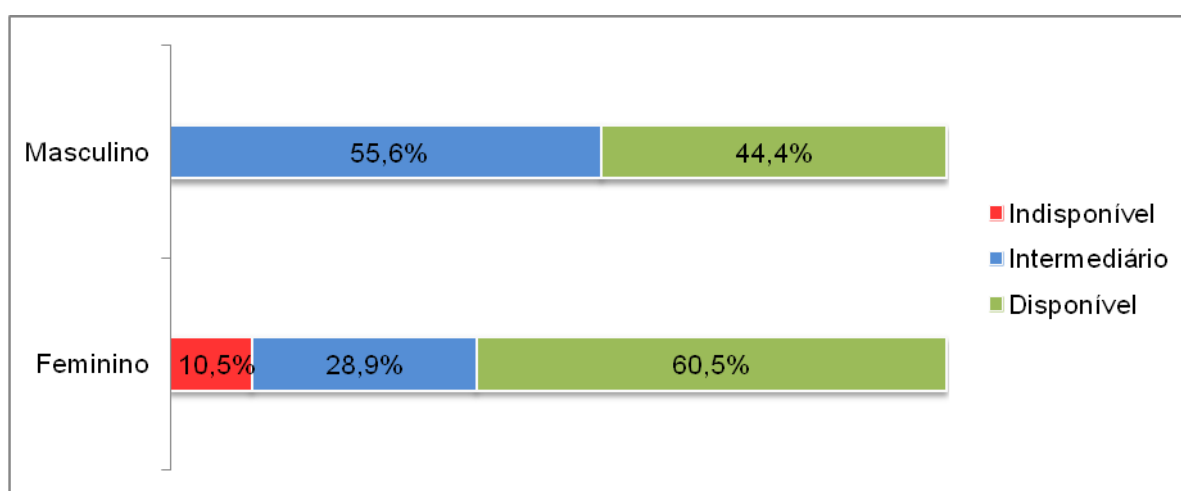
As respostas obtidas contribuíram para a realização dos testes estatísticos a fim de descobrir padrões e verificar se existe relação entre o estilo do decisor e a qualidade da informação para uma decisão eficaz, conforme apresentado nas próximas seções.

## 4.2 CRUZAMENTO BIVARIADO DE DADOS

Nessa etapa, analisaram-se as características dos respondentes em relação aos estilos decisórios, à qualidade da informação e à eficácia da decisão.

Não é possível afirmar que o gênero esteja associado com a qualidade de informação recebida, exceto pela disponibilidade das mesmas ( $\chi^2 (2) = 6,394$ , p-valor  $<0,041$ ), onde nota-se que, as mulheres percebem 48% a mais de disponibilidade do que homens, conforme visualizado na Figura 6:

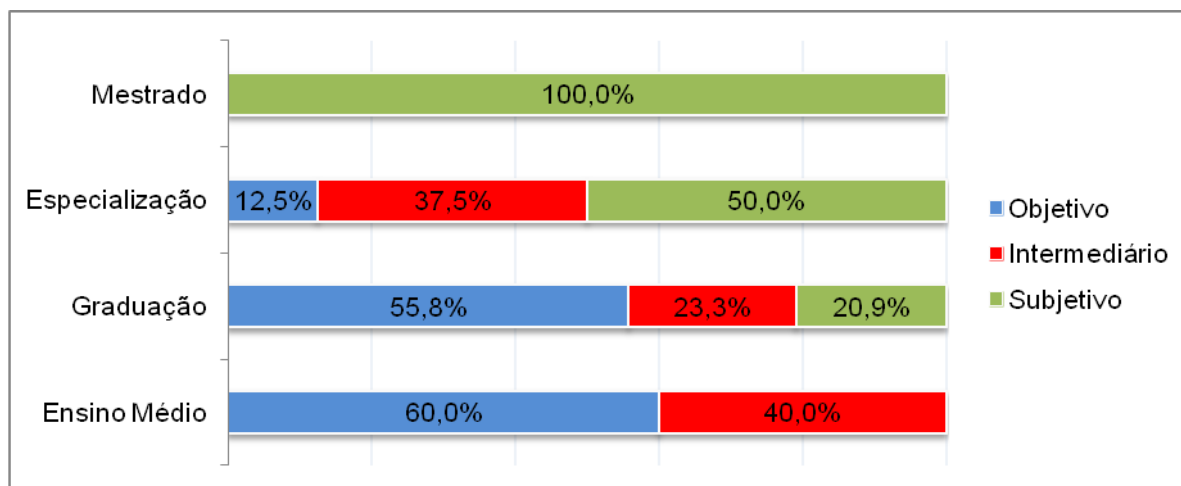
Figura 6 SEXO E DISPONIBILIDADE DE INFORMAÇÃO



Fonte: A autora (2015)

Não é possível afirmar que a variável escolaridade está associada com nenhuma outra variável, exceto pelo fato do superior direto ser mais (ou menos) objetivo nas tomadas de decisão ( $\chi^2 (6) = 13,889$ , p-valor  $<0,031$ ), onde os especialistas apresentam uma diferença de 75% entre superiores mais subjetivos do que objetivos. Já entre os graduados, essa diferença é de 62,54%, porém, para superiores mais objetivos, conforme visualizado a partir da Figura 7.

Figura 7 ESCOLARIDADE E OBJETIVIDADE DO SUPERIOR DIRETO

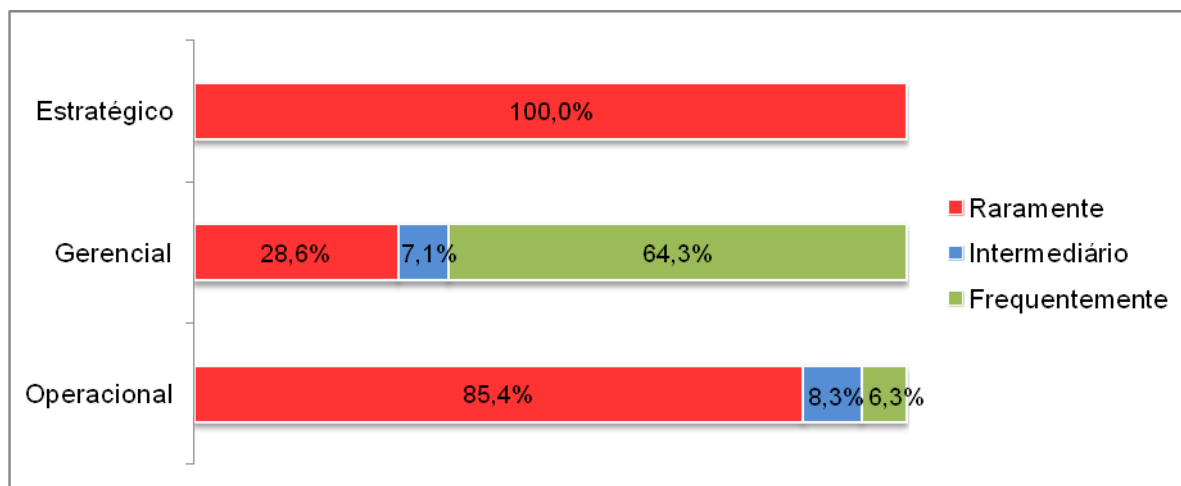


Fonte: A autora (2015)

Registra-se o fato de que apenas um único respondente informou possuir o título de mestre, representando, portanto, um ponto fora da curva.

É possível afirmar que a variável hierarquia está associada com a participação na seleção da equipe ( $\chi^2(4) = 25,651$ , p-valor  $<0,000$ ), onde raramente pessoas do nível operacional participam enquanto os pesquisados do nível gerencial afirmam participar com frequência, conforme apresentado na figura que segue:

Figura 8 HIERARQUIA E PARTICIPAÇÃO NA SELEÇÃO DA EQUIPE



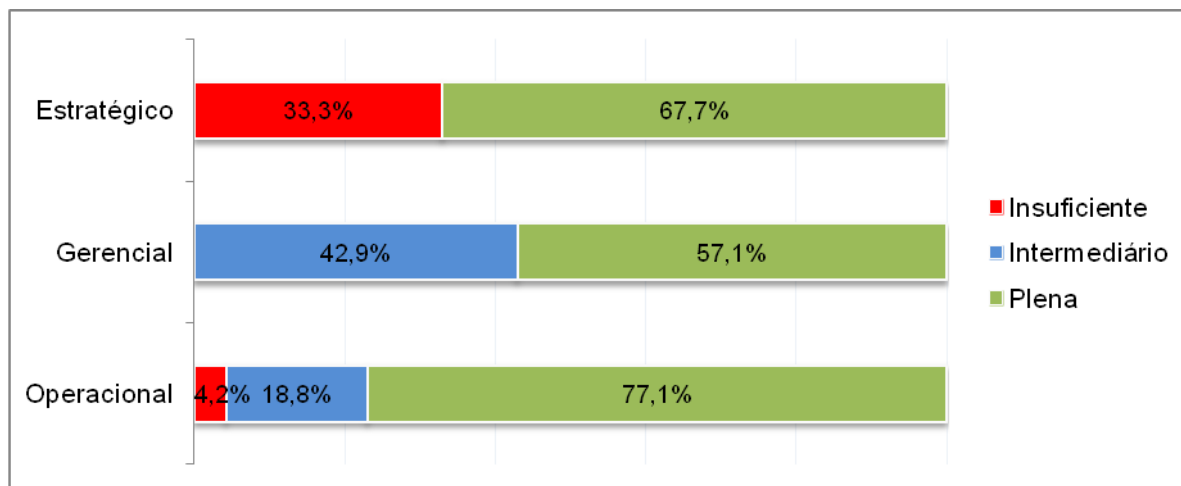
Fonte: A autora (2015)

A variável hierarquia está associada também com a confiança nas informações disponíveis para a tomada de decisão ( $\chi^2(4) = 10,093$ , p-valor  $<0,039$ ), onde, com uma diferença de 87,3%, os respondentes pertencentes ao nível estratégico afirmam não possuir confiança suficiente, enquanto os respondentes



pertencentes ao nível operacional afirmam ter plena confiança, conforme representado da Figura 9.

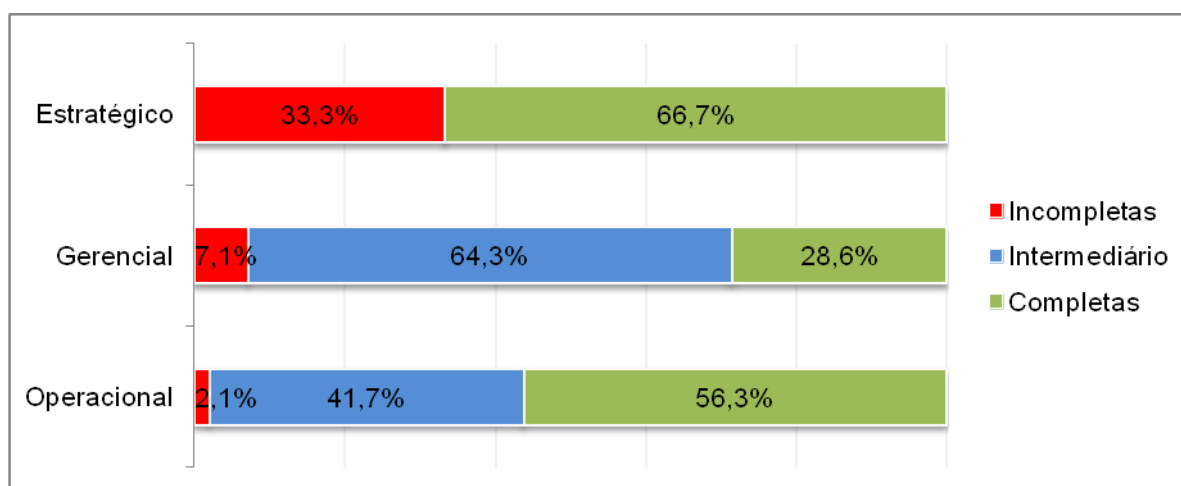
Figura 9 HIERARQUIA E CONFIANÇA NAS INFORMAÇÕES



Fonte: A autora (2015)

A completude das informações necessárias para a tomada de decisão também está relacionada com a variável hierarquia ( $\chi^2(4) = 10,659$ ,  $p\text{-valor} < 0,031$ ), onde a maior parte dos respondentes do nível estratégico afirma serem completas as informações necessárias para a tomada de decisão enquanto apenas 28,6% dos respondentes no nível gerencial acreditam que as informações são completas. Conforme visualizado na figura a seguir:

Figura 10 HIERARQUIA E COMPLETUDE DAS INFORMAÇÕES

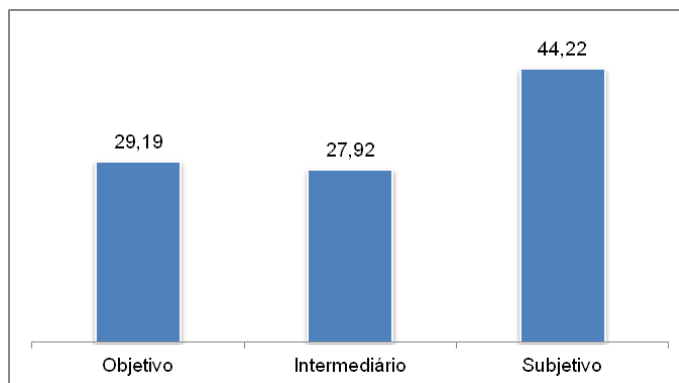


Fonte: A autora (2015)

É possível afirmar que a idade está associada a objetividade do superior direto ( $H(2) = 8,893$ ,  $p\text{-valor} < 0,012$ ), onde a média de idade dos respondentes que

possuem superiores diretos subjetivos é mais de 9% maior que aqueles que possuem superiores diretos objetivos, conforme representado na Figura 11.

Figura 11 IDADE MÉDIA E OBJETIVIDADE SUPERIOR DIRETO



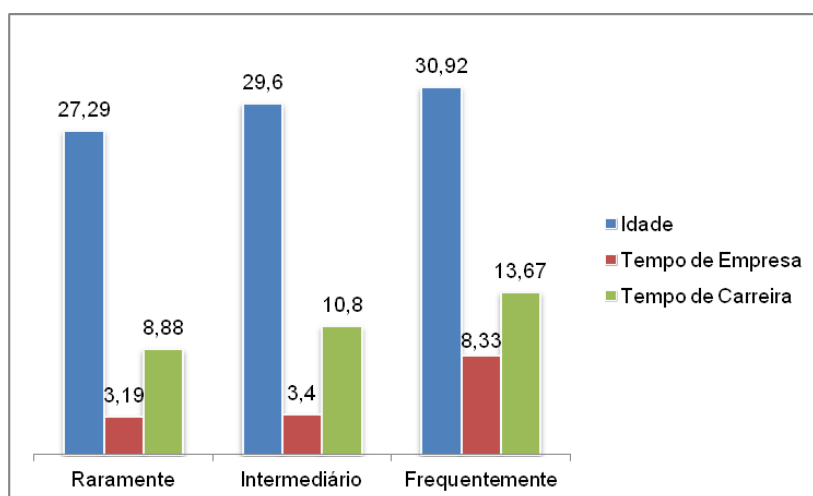
Fonte: A autora (2015)

É possível afirmar que a idade está associada a participação na seleção da equipe ( $H(2) = 7,721$  p-valor  $<0,021$ ), assim como o tempo de empresa ( $H(2) = 15,600$  p-valor  $<0,000$ ) e o tempo de profissão ( $H(2) = 6,952$  p-valor  $<0,031$ ). As diferenças residem nos seguintes aspectos:

- A média da idade das pessoas que frequentemente participam na seleção da equipe é 30,9 anos, 11,7% maior que as pessoas que raramente participam (média de 27,2 anos).
- Quem está há mais tempo na empresa (média de 8,33 anos) participa mais frequentemente do processo de seleção de pessoas do que quem está há menos tempo (média de 3,19 anos);
- Os pesquisados com mais tempo de carreira participam com maior frequência da seleção da equipe (média de 13,67 anos), 35% maior do que aqueles que raramente participam (média de 8,88 anos).

Os percentuais apresentados podem ser visualizados na Figura 12.

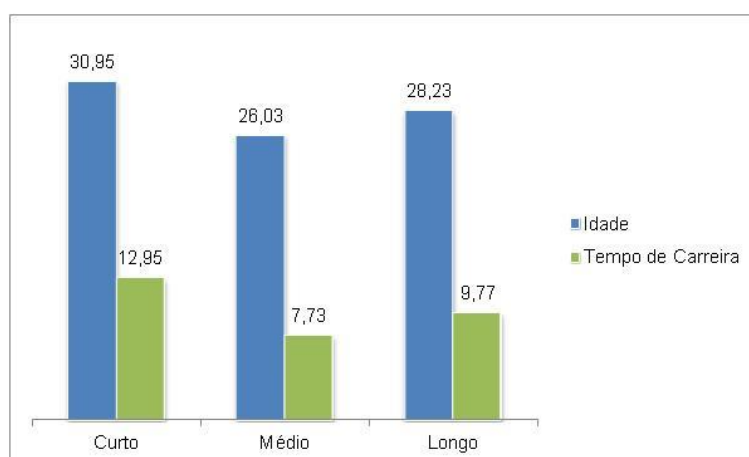
Figura 12 IDADE/ TEMPO DE EMPRESA/ TEMPO DE CARREIRA E SELEÇÃO DA EQUIPE



Fonte: A autora (2015)

É possível afirmar que a idade está associada ao tempo de resultados da decisão ( $H(2) = 6,692$  p-valor  $<0,035$ ), onde os respondentes mais velhos (média de 30,95 anos) percebem os resultados das suas decisões em um curto prazo enquanto os respondentes mais novos (média de 26,03) recebem o resultado a um prazo médio, nem curto e nem longo. Assim como o tempo de profissão ( $H(2) = 7,090$  p-valor  $<0,028$ ), onde o tempo de carreira daqueles que percebem os resultados a curto prazo é 40,3% maior do que daqueles que percebem os resultados a um prazo médio, nem curto e nem longo, conforme Figura 13.

Figura 13 IDADE/ TEMPO DE CARREIRA E TEMPO DE RESULTADO

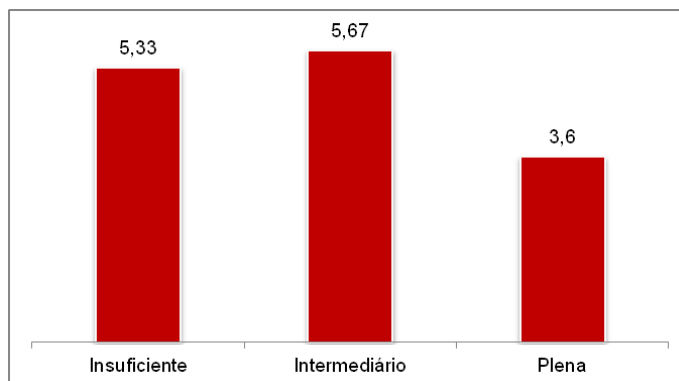


Fonte: A autora (2015)

É possível afirmar que o tempo de empresa está associado à confiança nas informações ( $H(2) = 7,011$  p-valor  $<0,030$ ), onde as pessoas com menos tempo de

empresa (média de 3,6 anos) possuem mais confiança nas informações do que aquelas com mais tempo de empresa, conforme figura a seguir:

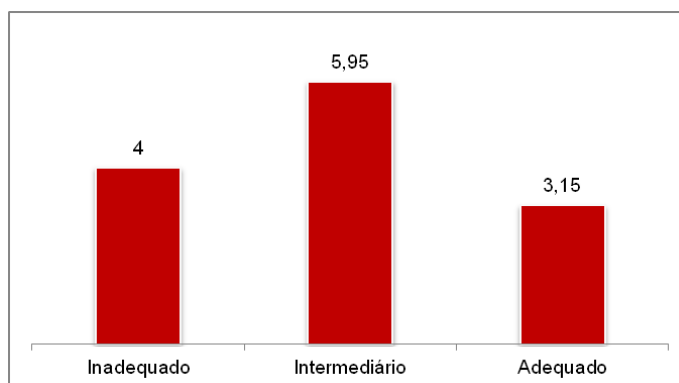
Figura 14 TEMPO DE EMPRESA E CONFIANÇA NAS INFORMAÇÕES



Fonte: A autora (2015)

O tempo de empresa está associado também ao prazo da disponibilidade das informações ( $H(2) = 8,303$  p-valor  $<0,016$ ), onde o tempo de empresa das pessoas que consideram o prazo adequado (em média 3,15 anos) é 47% menor do que aquelas que consideram o prazo intermediário, nem adequado e nem inadequado, conforme apresentado na Figura 15.

Figura 15 TEMPO DE EMPRESA E PRAZO DE DISPONIBILIDADE

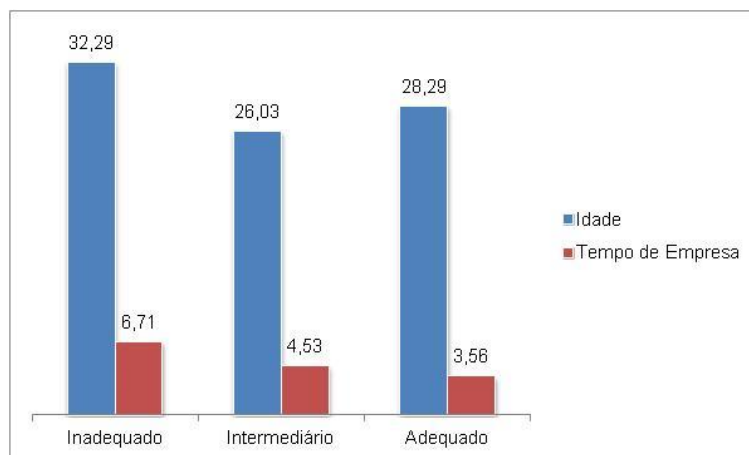


Fonte: A autora (2015)

É possível afirmar que a idade está associada ao volume das informações ( $H(2) = 6,187$  p-valor  $<0,045$ ), onde as pessoas mais velhas (média de 32,29 anos) consideram o volume das informações inadequadas enquanto os mais jovens (média de 26,06 anos) consideram o volume das informações intermediário, nem inadequado e nem adequado. Assim como o tempo de empresa ( $H(2) = 7,290$  p-valor  $<0,026$ ), onde quem considera o volume de informações inadequado esta

48,43% a mais tempo na empresa, do que aqueles que consideram o volume adequado, conforme figura a seguir:

Figura 16 IDADE/ TEMPO DE EMPRESA E VOLUME DE INFORMAÇÕES



Fonte: A autora (2015)

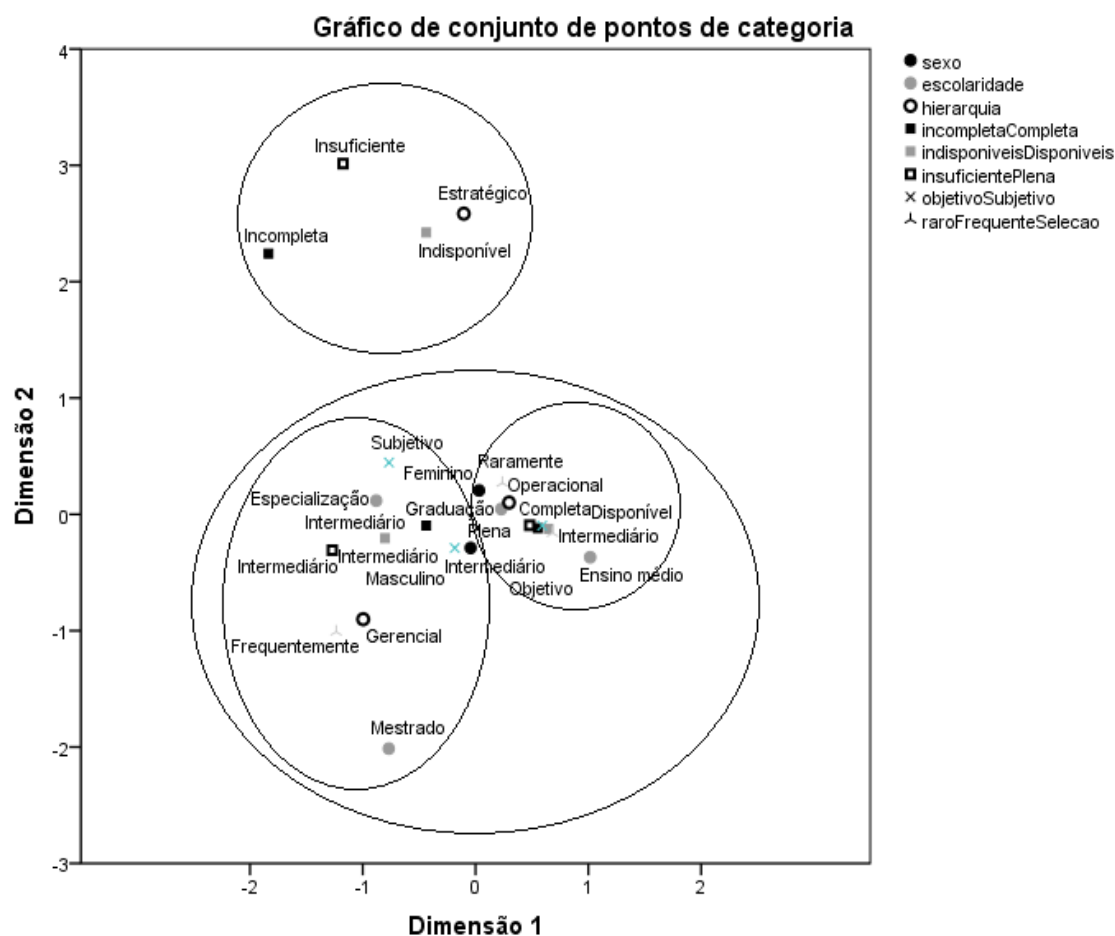
Finalizada a análise baseada nos cruzamentos bivariados de dados, o próximo passo foi a realização da análise baseada nos cruzamentos multivariados dos dados obtidos. Os resultados serão apresentados no próximo capítulo da presente pesquisa.

#### 4.3 CRUZAMENTO MULTIVARIADO DE DADOS

Para tornar explícita as relações entre as variáveis de estilo do decisor e qualidade da informação empregou-se a análise de correspondência múltipla, visto sua capacidade de tornar explícita as relações entre variáveis nominais.

Assim sendo, lançando as características das variáveis que apresentaram diferença significativa entre si em um gráfico bidimensional obtem-se a Figura 17.

Figura 17 AGRUPAMENTO DE VARIÁVEIS



Fonte: A autora (2015)

Pode-se perceber que existem associações entre as variáveis relativas à confiança, completude e disponibilidade da informação, quando analisadas no contexto dos níveis hierárquicos nos quais os respondentes se encontram. Essas variáveis se agrupam bem distantes das outras, indicando assim a formação de grupos distintos. Portanto, pode-se afirmar que, os pesquisados que indicaram estar no nível estratégico da organização, possuem confiança insuficiente nas informações para tomada de decisão, assim como consideram incompletas e indisponíveis as informações necessárias para a tomada de decisão e não apresentam nenhuma característica relacionada ao estilo associada a este grupo.

Os demais agrupamentos não são percebidos de maneira tão clara, apontando assim, que existem relações entre as variáveis, porém essa relação não é tão forte como a visualizada no primeiro agrupamento.

No segundo agrupamento, ainda assim, é possível perceber que existem relações entre as variáveis referentes ao gênero dos respondentes, escolaridade,

objetividade percebida por eles relativa ao seu superior direto, confiança, completude e disponibilidade da informação, quando analisadas no contexto dos níveis hierárquicos nos quais os respondentes se encontram. O grupo “mestrado” referente à formação acadêmica se mostra um pouco mais afastado de todos os outros, pois foi apenas um entre os pesquisados indicou esse nível de escolaridade.

Com base nesse agrupamento pode-se inferir que os pesquisados que afirmam pertencer ao nível gerencial da empresa possuem especialização e mestrado, são em sua maioria homens, consideram o estilo do superior direto de subjetivo a intermediário, acreditam que disponibilidade da informação necessária para tomada de decisão é intermediária, assim como a completude das mesmas e a confiança que possuem nessas informações.

O terceiro, e ultimo grupo, é formado pela associação entre as variáveis relativas ao gênero dos respondentes, escolaridade, objetividade percebida por eles relativa ao seu superior direto, frequência com que participam da seleção da equipe, confiança, completude e disponibilidade da informação, assim como, os níveis hierárquicos nos quais os respondentes se encontram.

Portanto, pode-se afirmar que os respondentes pertencentes ao nível operacional da organização são em sua maioria do sexo feminino, possuem ensino médio e graduação, pouco participam da seleção da equipe, acreditam que a informação para a tomada de decisão é completa e disponível e possuem plena confiança nas mesmas.

Apesar disso há que se ter cautela na atribuição dos grupos. Neste sentido analisa-se a correlação entre as variáveis, mostrada no Quadro 15.

**Quadro 15 CORRELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS**

	Características			Estilo		Informação		
	Sexo	Escolaridade	Hierarquia	Superior Direto	Seleção Equipe	Disponibilidade	Confiança	Completude
Sexo	1	-0,066	0,108	-0,129	0,103	0,19	-0,033	-0,081
Escolaridade	-0,066	1	0,332	0,412	0,257	0,238	0,225	0,142
Hierarquia	0,108	0,332	1	0,047	0,582	0,122	0,186	0,227
Superior Direto	-0,129	0,412	0,047	1	0,123	0,302	0,37	0,306
Seleção da Equipe	0,103	0,257	0,582	0,123	1	0,259	0,351	0,135
Disponibilidade	0,19	0,238	0,122	0,302	0,259	1	0,6	0,397
Confiança	-0,033	0,225	0,186	0,37	0,351	0,6	1	0,494
Completude	-0,081	0,142	0,227	0,306	0,135	0,397	0,494	1

Fonte: A autora (2015)

Analisando os cruzamentos par a par, considerando apenas correlações acima de 0,4, nota-se que apenas a escolaridade tem o poder de explicar 16,97% da forma como é percebida pelo respondente a subjetividade do superior direto. Por sua vez, a hierarquia, isolada, explica 33,87% da participação na seleção da equipe. Além disso, nota-se que aqueles que percebem a informação como mais disponível, em 36% das vezes também a percebem como mais plena, assim como acontece em 24,4% das vezes com quem percebe a informação mais completa. De modo geral, a tabela apresentada confirma os agrupamentos mostrados na figura 15, indicando que, se por um lado existem algumas diferenças entre os grupos, estas não são tão fortes quanto associadas as demais variáveis.

A ausência de grupos nitidamente distintos foi reflexo da própria amostra coletada, onde em sua maioria, tratou-se de decisores que desempenham funções, na sua maioria, burocráticas, ou seja, existe muito pouco espaço para que o perfil decisório se sobressaia entre os demais. O mesmo pode ser afirmado, em relação a disponibilidade e qualidade da informação recebida.

#### 4.4 SÍNTESE DA SEÇÃO

Os testes estatísticos aplicados apresentaram as características individuais dos decisores, os estilos de decisões, às informações na organização e o impacto destas em relação à eficácia.

A partir do agrupamento das variáveis analisadas com os testes Chi-quadrado e H de Kruskal-Wallis na amostra coletada, é possível identificar que mestres, especialistas e pessoas mais velhas percebem maior subjetividade no superior direto, enquanto graduados, formados no ensino médio e mais jovens percebem maior objetividade. Os funcionários dos níveis operacional e estratégico raramente participam da seleção da equipe, assim como os mais jovens, com menos tempo de empresa e de carreira. Os funcionários mais velhos, com maior tempo de empresa e de carreira, e os pertencentes ao nível gerencial, participam frequentemente da seleção da equipe. Pessoas mais velhas e com maior tempo de carreira, percebem que os resultados de suas decisões são conhecidos a curto prazo. Mulheres percebem maior disponibilidade nas informações do que os homens. Funcionários mais velhos e com mais tempo de empresa, consideram o volume das



informações inadequado. Os pesquisados do nível operacional consideram as informações mais completas, assim como possuem maior confiança nas mesmas, juntamente com aqueles com menos tempo de empresa.

A análise de correspondência múltipla permitiu demonstrar que os pesquisados que indicaram estar no nível estratégico da informação, possuem confiança insuficiente nas informações para tomada de decisão, assim como consideram as mesmas incompletas e indisponíveis. Os pesquisados que afirmam pertencer ao nível gerencial da empresa possuem especialização e mestrado, são em sua maioria homens, consideram o estilo do superior direto de subjetivo a intermediário, acreditam que disponibilidade da informação necessária para tomada de decisão é intermediária, assim como a completude das mesmas e a confiança que possuem nessas informações. Já os respondentes pertencentes ao nível operacional da organização são em sua maioria do sexo feminino, possuem ensino médio e graduação, participam com pouca frequência da seleção da equipe, acreditam que a informação para a tomada de decisão é completa e disponível e possuem plena confiança nas mesmas.

Nenhuma variável estudada apresentou diferença significativa com relação a eficácia da decisão, ou seja, na amostra coletada não é possível afirmar que as características pessoais do decisor assim como o estilo pessoal e a qualidade das informações está relacionado com a eficácia das decisões dentro da organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Primeiramente, há que se resgatar o objetivo que conduziu a presente pesquisa: "identificar relação entre o estilo pessoal do decisor e a qualidade percebida das informações na eficácia da decisão". Assim sendo, é possível afirmar que o objetivo foi plenamente atingido no momento em que, à partir das análises efetuadas foi possível afirmar que não existe relação entre os estilos decisórios e a qualidade da informação percebida para uma decisão eficaz, o que responde ao problema de pesquisa formulado na seção 1.1.

Mesmo tendo atingido o objetivo proposto, a presente pesquisa não se encontrou isenta de limitações. A maior delas esta relacionada a própria amostra obtida. Duas situações relacionadas a amostra podem ser descritas como limitações: (1) o numero de respondentes não foi suficientemente grande a ponto de que os resultados sejam passíveis de generalizações; (2) além disto, não intencionalmente, a amostra reduziu-se a uma atividade especifica da empresa, o que pode ter causado a uniformidade entre as respostas obtidas, não distinguindo os respondentes pelo próprio estilo e disponibilidade de informações percebidas.

Nota-se que o baixo percentual de associação entre os estilos e a qualidade da informação pode estar associada ao fato de que a amostra representa um departamento burocratizado, cujas decisões dependem de aprovação de superiores. Isto pode indicar que neste caso, tanto o estilo do decisor quanto a qualidade da informação não são determinantes para a eficácia da tomada de decisão.

Os elementos associados às características pessoais dos decisores estão mais vinculadas ao tempo (idade, tempo de empresa e tempo de profissão) do que ao estilo pessoal. Porém, na amostra pesquisada, nenhum desses elementos encontra-se associada a eficácia da decisão - o que reforça a ideia de que atividades burocráticas independem dos estilos pessoais e da qualidade da informação.

Com isso, pode-se afirmar que na empresa pesquisada a eficácia da decisão não está relacionada com nenhuma outra variável confrontada, ou seja, nos testes realizados a eficácia da decisão independe do estilo do decisor ou da qualidade percebida das informações.

## 5.1 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Nesse estudo não foi possível identificar o cargo nem a localização do respondente, sendo essas variáveis importantes para identificar qual a posição atual ocupada pelo respondente a fim de verificar qual o tipo de decisão tomada e quais as áreas impactadas. Assim, sugerem-se duas novas questões no instrumento de coleta de dados, ambas de cunho classificatório: (1) uma questão para informar o cargo que o respondente exerce, a fim de verificar qual apresenta maior eficácia e (2) uma questão que permita ao respondente informar sua localidade de trabalho, a fim de verificar em qual região a maior eficácia.

Outra sugestão para futuras pesquisas é verificar se a localidade geográfica de cada respondente do questionário influencia na tomada de decisão, com a intenção de verificar se as características pessoais são influenciadas geograficamente. A atual pesquisa foi enviada para todas as localidades que a empresa possui escritório, porém sem a necessidade de identificação nas respostas. A segunda questão sugerida possibilitaria essa análise.

Com a aplicação do questionário de forma online procurou-se ser claro em relação ao que se perguntava, portanto as perguntas foram revisadas e detalhadas, a fim de não haver dúvidas ou erros na forma de preencher as questões. Porém, a partir do contato de alguns respondentes, e também da aplicação presencial de alguns questionários, percebeu-se a existência de receio por parte de alguns em responder algumas perguntas. Tal receio pode ter interferido na credibilidade das respostas de indicação de hierarquia, além de possíveis dúvidas que possam ter surgido no preenchimento das questões em forma de escala intervalar. Portanto, para obter respostas de maior confiabilidade, recomenda-se a indicação explícita de cargos da empresa correspondente ao nível hierárquico no questionário e a aplicação do mesmo presencialmente.

Para dar continuidade a essa pesquisa sugere-se o aumento da amostra, assim como, a aplicação do questionário em outros departamentos da empresa, a fim de formar um mapa abrangente da eficácia da decisão na organização. Também para verificar se o resultado encontrado na presente pesquisa, realmente acontece apenas em departamentos burocratizados, representado pela amostra utilizada.

## 5.2 COMENTÁRIOS FINAIS

Este estudo permitiu conhecer as características pessoais e a percepção dos decisores a respeito da informação disponível para tomada de decisão em uma empresa de seguros. Há que se registrar que sua efetivação foi possível devido ao pronto atendimento dos funcionários para responder o questionário de forma rápida, tanto pela *web* quanto presencialmente, em seu horário de serviço e também ao apoio recebido por parte da gerência da autora.

Ressalta-se que no momento da aplicação do questionário, a empresa estava situada em um cenário econômico tal, que permitiu a manutenção de aproximadamente 250 colaboradores. Ao término da pesquisa a empresa contava com 180 colaboradores. Desta forma, as conclusões, quando colocadas no contexto da empresa devem ser avaliadas com a devida cautela, visto que, a amostra na qual o estudo foi elaborado passa a não ser mais representativa. Por outro lado, estabeleceu-se um protocolo de coleta e análise de dados, podendo ser replicada a qualquer momento.

Pessoalmente, a pesquisa permitiu que a pesquisadora pudesse ter uma visão analítica de situações abstratas (estilos decisórios) confrontadas com a realidade informacional na qual atua profissionalmente, indissociando portanto, a relação entre a teoria estudada durante os anos do curso de gestão da informação e a prática profissional.

## REFERÊNCIAS

ABIB, G.. A qualidade da informação para a tomada de decisão sob a perspectiva do sensemaking: uma ampliação do campo. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 39 n. 3, p.73-82, set./dez., 2010. Disponível em: < <http://goo.gl/TxNRhz>> Acesso em: 17 Mar 2015.

ALMEIDA, L. B. de. **Estudo de um modelo conceitual de decisão. Aplicado a eventos econômicos, sob a ótica da gestão o econômica**. 129 fl. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1996.

ANDRADE, R. O. B. de; AMBONI, N. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2009.

ANDRADE, R. de C. **Fatores relacionados à compra de seguros: Uma investigação na aquisição de seguro de automóvel**. 97 fl. Dissertação (Mestrado em Controladoria Empresarial) - Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2011. Disponível em:<<http://goo.gl/mVGaeD>> Acesso em: 17 Mar 2015.

BRAGA A. A Gestão da Informação. **Revista Millenium**, n. 19, jun, 2000. Disponível em:<<http://goo.gl/WvEjGn>> Acesso em: 17 Mar 2015.

CASTIGLIONE L. R. **Análise do Mercado de Seguros - Seguro Garantia - Jan a Maio de 2014**. Ago. 2014. Disponível em: <<http://goo.gl/Kt97ap>> Acesso em: 06 Mar 2015.

CERTO, S. C. **Administração moderna**. 9ª Edição. Tradução de Maria Lúcia G. L. Rosa e Ludmilla Teixeira lima. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2005.

CHAN, B. L. **Risco de subscrição frente às regras de solvência do mercado segurador brasileiro**. 99 fl. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Departamento de Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

CHOO, C. W. **Gestão da informação para a organização inteligente: a arte de explorar o meio ambiente**. Lisboa: Editorial Caminho, 2003.

\_\_\_\_\_. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. Tradução de Eliana Rocha. São Paulo: Editora SENAC, 2006.

CÂNDIDO, C. A.; CONTANI, M. L. VALENTIM, M. L. P. Gestão Estratégica da Informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão. **Revista de Ciência da Informação**, v.6, n. 3, jun/05. Disponível em: <<http://goo.gl/LC8sGV>>. Acesso em: 04 Maio 2015.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 5ª Edição. São Paulo: Makron Books do Brasil editora Lda, 1997, p. 761-762.

CRUZ, Y. R.; DOMINGUEZ, E. G. La inteligencia organizacional: necesario enfoque de gestión de información y del conocimiento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 3, Dec 2007. Disponível em: < <http://goo.gl/8Bolhc>>. Acesso em: 10 Fev 2015.

CUNHA, M. P.; REGO, A. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. 5ª Ed. Lisboa: Editora RH, 2003.

DALLAGO, G. C. **Um estudo sobre características decisórias na companhia paranaense de energia**. Curitiba, 2013.

DANTAS, E. B. **A importância da pesquisa para a tomada de decisões**. Universidade de Brasília, 2013. Disponível em: <<http://goo.gl/RUUKsl>>. Acesso em: 04 Mar 2015.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

\_\_\_\_\_. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

\_\_\_\_\_; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVIS, G. B.; OLSON, M. **Sistemas de información gerencial**. Bogotá: McGraw-Hill, 1987, 718p.

DRIVER, M. J. *et al.* **The dynamic decision-maker: five decision styles for executive and business success**. New York: Harper & Row, 1990. 264p.

EGERT, M. **A influência da cultura, gênero e da experiência decisória sobre a percepção do processo individual**: um estudo do segmento têxtil e de confecção. Curitiba. 174 f. Dissertação (Mestrado de Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2012.

FERREIRA, J. *et al.* **Manual de Psicossociologia das Organizações**. 1ª Ed. Alfragide: Editora McGraw-Hill, 2003.

FIDELIS, J. R. F.; CÂNDIDO, C. M. A administração da informação integrada às estratégias empresariais. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, 2006. 424-432p.

FIELD, A. **Descobrimos a estatística usando o SPSS**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP). Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/>> Acesso em: 24 Feb 2015.

FREITAS, H. *et al.* O método de pesquisa *survey*. **Revista de Administração**. São Paulo v.35, n.3, p.105-112, julho/setembro 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009. 159p. Acesso em: 19 Abr 2015.

GONTIJO, A. C.; MAIA, C. S. S. Tomada de decisão do modelo racional ao Comportamental: uma síntese teórica. **Caderno de pesquisas em administração**. São Paulo, v. 11, n. 4, p.13-30, out/dez 2004. Disponível em: <<http://goo.gl/CFbZki>> Acesso em: 05 Mar 2015.

GUERRA, L. A. Seguro caução empresarial: visão geral sobre o seguro caução ou seguro garantia na Argentina e no Brasil: fator importante para o exercício de empresa. **BDJur**, Brasília, 18 dez. 2007. Disponível em: <<http://goo.gl/1HKx2t>> Acesso em: 27 Mar 2015.

GUERREIRO, R. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição a teoria na comunicação da Contabilidade**. 250 fl. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1989. Disponível em: <<http://goo.gl/UqqeF1>> Acesso em: 27 Mar 2015.

HOFSTEDE, G. **Culture and Organizations**: Software of the mind. New York: McGraw-Hill, 1991.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect Theory: an analysis of decision under risk. **Econometrica**, New York, v. 47, n. 2, p. 263-292, mar 1979. Disponível em: <<http://goo.gl/6QkcMI>> Acesso em: 20 Mar 2015.

KIRSCHENBAUM, S. Influence of experience on information-gathering strategies. **Journal of Applied Psychology**, v. 77, n. 3, p. 343-352, 1992.

LINDBLOM, C. The science of muddling-through. **Public Administration Review**, v. 19, n. 1, p. 79-88, 1959. Disponível em: <<http://goo.gl/IJbg6K>> Acesso em: 10 Abr 2015.

LOPES E. C.; VALENTIM, M. L. P. Processos de gestão da informação: tratamento, recuperação e uso da informação no mercado de capitais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 3, n. 1, p. 157-174, jan./jun. 2013.

NUTT, P. C. Models for decision making in organizations and some contextual variables which stipulate optimal use. **Academy of management Review**, v. 1, n. 2, p. 84-98, 1976.

MACEDO, M. A. da S.; SILVA, F. DE F.; SANTOS, R. M. Análise do mercado de seguros no Brasil: uma visão do desempenho organizacional das seguradoras no

ano de 2003. **Revista Contabilidade & Finanças**. Edição Especial–Atuária (2006): 88-100.

MELLO, L. M. de. Um novo modelo de supervisão no mercado segurador brasileiro. **Revista Brasileira de Risco e Seguro**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 1-15, abr./jun. 2015. Disponível em: <<http://goo.gl/FpYILp>> Acesso em: 22 Jun 2015.

MOREIRA, J. V. T.; NUNES, M. G. Sistema de informações para os projetos acadêmico-administrativos do UnilesteMG. **DOXA - Revista Semestral do UnilesteMG**, Coronel Fabriciano, v. 6, n. 1, p. 43-54, 2004. Disponível em: <<http://goo.gl/IFoUze>> Acesso em: 10 Mar 2015.

MORESI, E. A. D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, jan./abr. 2000. Disponível em: <<http://goo.gl/SYRm74>> Acesso em: 26 Abr 2015.

MORON, M. A. M. **Concepção, desenvolvimento e validação de instrumentos de coleta de dados para estudar a percepção do processo decisório e as diferenças culturais**. 239 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998.

OLETO, R. R. Percepção da qualidade da informação. **Ciência da Informação**, v. 35, n.1, ago. 2006. Disponível em: <<http://goo.gl/NbN1eL>> Acesso em: 26 Abr 2015.

OLIVEIRA, P. H. de. Proposta de uma metodologia para mensurar o nível de dependência do tomador de decisão em relação às fontes de informações: o caso dos pequenos varejos da região do Barro Preto em Belo Horizonte. **Perspectiva em Ciência da Informação**. Belo Horizonte v.14, n.1, jan/abr. 2009. Disponível em: <<http://goo.gl/rKDUPT>> Acesso em: 30 Mai 2015.

PAIM, I. NEHMY, R. M. Q. GUIMARÃES, C. G. Problematização do conceito "Qualidade" da Informação. **Perspectiva em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 111-119, jan./jun. 1996. Disponível em: <<http://goo.gl/BN7si9>> Acesso em: 20 Mai 2015.

PEREIRA, M. do C. R. **BART: as TIC e a otimização da tomada de decisão: estudo de caso**. 71 fl Dissertação (Mestrado em Gestão de Políticas Públicas) – Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Lisboa, 2009.

PEREIRA, B. A. D.; LOBLER, M. L.; SIMONETTO, E O. Análise dos Modelos de Tomada de Decisão sob o Enfoque Cognitivo. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 3, n. 2, p. 260-268, mai./ago. 2010. Disponível em: <<http://goo.gl/amv3DV>> Acesso em: 20 Mar 2015.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research in management information system: an assesement. **Journal of Mngement Information System**, 1993.



PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información en las organizaciones**: principios, conceptos y aplicaciones. Santiago do Chile: CECAPI, Universidade de Chile, 1998.

PRADO, V. B. P. **Métodos de análises de correspondência múltipla**: estudo de caso aplicado à avaliação da qualidade do café. 79f. Dissertação (Mestrado em Estatística e Experimentação Agropecuária) - Programa de Pós-Graduação em Estatística e Experimentação Agropecuária, Universidade Federal de Lavras. Lavras, 2012. Disponível em: <<http://goo.gl/l0zVx7>> Acesso em: 20 Mai 2015.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RIBEIRO, P. A. M. N. **Estilos de Tomada de Decisão**: um estudo com Professores de Educação Física e Desporto. 85fl. Dissertação (Mestrado de Gestão do Desporto) - Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2010.

SÁ, J. A. M. de. **Um Estudo Sobre O uso da Intuição como Facilitadora no Processo Decisório em Empresas Familiares**. 77 fl. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<http://goo.gl/nJ6DMN>> Acesso em: 22 Jun 2015.

SANTOS, R. N. M. dos. Métodos e ferramentas para gestão de inteligência e do conhecimento. **Perspectiva em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 5, n. 2, p. 205 - 215, jul./dez.2000.

SANTOS, E. S.; PONTE, V. Modelo de decisão em Gestão Econômica. Caderno de Estudos, São Paulo, v.10, n.19, p.43 - 56, set/dez 1998. Disponível em:<<http://goo.gl/FkAOzP>> Acesso em: 10 Mar 2015.

SIMON, H. A. **A capacidade de decisão e liderança**. Tradução de The new science of management decision. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1963.

\_\_\_\_\_. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Tradução de Prof. Aluizio Loureiro Pinto. Rio de Janeiro: Editora Aliança para o Progresso, 1965.

\_\_\_\_\_. **A capacidade de decisão e liderança**. Tradução de The New Science of Management Decision. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1972.

\_\_\_\_\_. **Administrative behavior**: a study of decission-making processes in administrative organization. New York: The Free Press, 4ed. (comented by Simon). 1997. 368p.

SOUSA, W. H. de. **Decidindo como decidir**: desenvolvimento de uma estrutura conceitual através de estudos de casos. 287fl. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

STARCK, R. K.; RADOS, G. J. V; SILVA, E. L. da. **Os estilos e os modelos de gestão da informação: alternativas para a tomada de decisão**. Biblios [online] 2013. Disponível em: < <http://goo.gl/HU7i52>> Acesso em: 17 Jun 2015.

SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS (SUSEP). Disponível em: <<http://www.susep.gov.br>> Acesso em: 25 fev 2015.

SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS (SUSEP). Circular SUSEP nº 455, de 6 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a classificação de coberturas contidas em planos de microsseguro para fins de contabilização.

TARAPANOFF, K. **Técnicas para tomada de decisão nos sistemas de informação**. 2ed. Brasília: Thesaurus, 1995. 163 p.

\_\_\_\_\_. **Inteligência Social e Inteligência Competitiva**. Encontros Bibli. Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Florianópolis, n. especial, 1º sem. 2004.

\_\_\_\_\_. **Inteligência, informação e conhecimento**. IBICT – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia. 2006.

ZANELA, A. I. C. **A influência da cultura nacional e da experiência decisória sobre a percepção do processo decisório individual**: um estudo comparativo entre Brasil, França e Estados Unidos. 295fl. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1999. Disponível em: <<http://goo.gl/rMCj3d>> Acesso em: 17 Jun 2015.

## APÊNDICE 1 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Informe o gênero:

☐ Masculino

☐ Feminino

Informe o ano de nascimento: [ \_\_\_\_\_ ]

Informe o ano em que entrou nesta organização: [ \_\_\_\_\_ ]

Informe o ano em que começou sua carreira profissional: [ \_\_\_\_\_ ]

Informe a escolaridade:

☐ Ensino médio

☐ Graduação

☐ Especialização

☐ Mestrado

☐ Doutorado

Em que nível você se encontra na organização?

☐ Operacional

☐ Gerencial

☐ Estratégico

Normalmente suas considerações ao tomar uma decisão são...

Orientadas para o presente

(Curto prazo)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Orientadas para o futuro

(Longo prazo)

Normalmente suas decisões são tomadas...

Individualmente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Coletivamente

Você considera o estilo de seu superior direto como sendo...

Autocrático

(Autoritário)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Democrático

(Consultivo)

Você considera o estilo de seu superior direto como sendo...

Objetivamente

(Com base em dados)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Subjetivamente

(Com base em impressões)

Normalmente suas decisões são tomadas...

Lentamente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Rapidamente

Normalmente suas decisões são...

Racionais

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Emocionais

Normalmente ao tomar suas decisões, você busca alternativas...

Arriscadas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Seguras

As consequências de sua decisão são conhecidas antecipadamente...

Raramente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Frequentemente

As alternativas identificadas são cuidadosamente consideradas...

Raramente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Frequentemente

Ao tomar uma decisão, você considera a opinião de sua equipe...

Raramente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Frequentemente

Antes de tomar uma decisão, seu superior direto, considera a opinião dos subordinados...

Raramente	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	Frequentemente					
1	2	3	4	5								
Com frequência é feito feedback da decisão tomada...												
Raramente	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	Frequentemente					
1	2	3	4	5								
Se a decisão não foi satisfatória, com que frequência é reavaliada...												
Raramente	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	Frequentemente					
1	2	3	4	5								
Você participa da seleção de pessoas para trabalhar em equipe...												
Raramente	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	Frequentemente					
1	2	3	4	5								
O resultado das suas decisões normalmente é conhecido...												
Curto prazo	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	Longo prazo					
1	2	3	4	5								
Geralmente, suas decisões são...												
Programadas (Rotineiras)	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	Não programadas (Inesperadas)					
1	2	3	4	5								
As informações à sua disposição, para a tomada de decisão, estão...												
Totalmente indisponíveis	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	Plenamente disponíveis					
1	2	3	4	5								
Sua confiança nas informações à sua disposição é...												
Insuficiente	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	Plena					
1	2	3	4	5								
Geralmente, as informações necessárias à sua tomada de decisão são...												
Públicas	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	Privadas					
1	2	3	4	5								
Geralmente, as informações necessárias à sua tomada de decisão estão disponíveis no prazo...												
Inadequado	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	Adequado					
1	2	3	4	5								
Geralmente, as informações necessárias à sua tomada de decisão podem ser consideradas...												
Incompletas	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	Completas					
1	2	3	4	5								
Geralmente, o volume de informações necessárias à sua tomada de decisão pode ser considerado...												
Inadequado	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	Adequado					
1	2	3	4	5								
Suas decisões atingem o objetivo esperado...												
Nunca	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Geralmente, o impacto de suas decisões é sentido mais diretamente em (assinale apenas uma opção):												
<input type="checkbox"/> Clientes <input type="checkbox"/> Finanças <input type="checkbox"/> Fornecedores <input type="checkbox"/> Pessoas <input type="checkbox"/> Processos <input type="checkbox"/> Produtos/serviços												